



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Satisfação laboral no ensino superior: Estudo  
de Caso na Facultad de Empresas, Finanzas y  
Turismo da Universidade de Extremadura***

***Doina Cataraga***

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva

Co- Orientação: Prof. Doutor José Álvarez García

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016





**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Satisfação laboral no ensino superior: O caso  
da Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo  
da Universidade de Extremadura*

***Doina Cataraga***

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarida Saraiva

Co- Orientação: Prof. Dr. José Álvarez García

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016



## **RESUMO**

Numa instituição de ensino superior, a satisfação dos docentes surge como uma componente vital que garante o seu bom funcionamento. O objetivo da presente dissertação consiste em analisar o nível de satisfação laboral entre os docentes da Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura (Cáceres-Espanha). Desse modo, pretende-se averiguar o nível de satisfação dos docentes relativamente às dimensões do trabalho, assim como analisar o valor atribuído à qualidade do serviço oferecido ao aluno e estudar as motivações que incentivaram os docentes a eleger a carreira docente.

Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário, junto de 59 docentes da referida Faculdade.

As principais conclusões mostram que o nível de satisfação global é moderado (nem insatisfeito/ nem satisfeito). Relativamente à qualidade dos serviços oferecidos aos alunos, verifica-se que existe qualidade superior no profissionalismo docente, e falta de qualidade nas infraestruturas. No que respeita as motivações para carreira docente, as maiores cotações foram atribuídas às características intrínsecas da profissão.

**Palavras-chave:** Ensino superior; Satisfação laboral; Qualidade dos serviços;



## **ABSTRACT**

### ***Job Satisfaction in Higher Education: Case Study at the Faculty of Business, Finance and Tourism of the University of Extremadura***

*In an institution of higher education, the satisfaction of teachers appears as a vital component that ensures its proper functioning. The objective of this dissertation is to analyse the level of job satisfaction among the Faculty of Business, Finance and Tourism of the University of Extremadura (Cáceres, Spain). In this way, it is sought to ascertain the level of satisfaction of the teachers regarding the dimensions of the work, as well as to analyse the value attributed to the quality of the service offered to the student and to study the motivations that motivated the teachers to choose the teaching career.*

*For this purpose, a questionnaire survey was applied to 59 teachers of the Faculty.*

*The main conclusions show that the level of overall satisfaction is moderate (neither dissatisfied nor satisfied). Regarding the quality of the services offered to the students, it is verified that there is superior quality in the professionalism of teachers, and lack of quality in the infrastructures. Regarding the motivations for the teaching career, the highest quotations were attributed to the intrinsic characteristics of the profession.*

**Keyword:** *Higher Education; Job satisfaction; Service quality.*





## **AGRADECIMENTOS**

Concluindo esta etapa da minha vida, pretendo direcionar algumas palavras de agradecimento a todos aqueles que me guiaram e me apoiaram durante esta fase importante.

Primeiro quero agradecer aos meus orientadores, Margarida Saraiva e José Álvarez Garcia pela orientação e todo apoio e incentivo que me deram durante a preparação e elaboração desta dissertação.

Da mesma forma quero agradecer ao Programa Erasmus+ que me possibilitou a minha estadia em Cáceres, onde foi possível conhecer uma nova cultura, novas pessoas e aprender uma nova língua.

Agradeço também à minha família, a qual eu amo, pelo apoio incondicional, pela paciência e incentivo.

Ainda, um agradecimento especial a minha amiga Carina Dias por me proporcionar ajuda quando mais precisei.



## ÍNDICE

ÍNDICE DE ANEXOS .....	11
ÍNDICE DE FIGURAS .....	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	15
ÍNDICE DE QUADROS.....	17
ÍNDICE DE TABELAS.....	19
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	21
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	22
1.3. Metodologia.....	24
1.4. Estrutura do Trabalho.....	24
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>27</b>
2.1. O Conceito de Satisfação Laboral e a sua Evolução Histórica.....	27
2.2. Diferentes Perspetivas de Satisfação Laboral.....	29
2.3. Modelos / Teorias que contruíram para a explicação da Satisfação Laboral .....	32
2.3.1. Teoria de Conteúdo .....	32
2.3.2. Teoria da Hierarquia (Necessidades de Maslow) .....	32
2.3.3. Teoria de Herzberg (Fatores motivadores e higiénicos) .....	35
2.3.4. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham.....	36
2.3.5. Teoria da Equidade (Adams) .....	38
2.3.6. Teoria das Expetativas de Vroom .....	39
2.4. Causas e Consequências da Satisfação.....	40
2.4.1. Desempenho profissional X produtividade .....	41
2.4.2. Comportamento de cidadania organizacional.....	42
2.4.3. Comportamento de fuga .....	43
2.4.4. Burnout .....	45
2.4.5. Longevidade, saúde física e mental .....	46
2.5. Principais Medidas da Satisfação.....	48
2.6. Modelo EFQM.....	50
2.7. Fatores determinantes da satisfação no trabalho.....	52
2.7.1. Relações com os colegas .....	56
2.7.2. Relações com as chefias .....	56
2.7.3. Condições de trabalho .....	57

2.7.4. Remuneração .....	58
2.7.5. Natureza do próprio trabalho .....	59
2.7.6. Promoção na carreira.....	59
2.7.7. Reconhecimento.....	60
2.7.8. Formação .....	61
2.7.9. Comunicação interna.....	62
2.7.10. Conhecimento e identificação dos objetivos .....	62
2.7.11. Estilo de Liderança.....	62
2.7.12. Participação.....	63
2.7.13. Política e impacto ambiental.....	63
2.8. Qualidade dos serviços e satisfação laboral .....	64
2.9. Motivação para carreira docente .....	66
2.10. Satisfação no trabalho dos docentes de ensino superior.....	68
<b>CAPITULO 3 – METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
3.1. Tipo de Pesquisa .....	71
3.2. Questões e Objetivos .....	72
3.3. Procedimentos.....	73
3.4. Instrumentos .....	73
3.4.1. Questionário Sociodemográfico.....	74
3.4.2. Questionário de Satisfação .....	74
3.4.3. Instrumento de medida referente à qualidade do serviço oferecido ao aluno	75
3.4.4. Escala das motivações referente à eleição pela carreira docente .....	75
<b>CAPITULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
4.1. Caracterização da população-alvo (Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo)...	77
4.2. Caracterização sociodemográfica .....	78
4.3. Análise das dimensões da satisfação laboral .....	81
4.4. Análise das frequências e percentagens da qualidade dos serviços oferecidos ao aluno .....	95
4.5. Análise das frequências e percentagens dos fatores motivadores para a escolha da profissão .....	98
4.6. Análise das médias (e desvios padrões) das dimensões da satisfação laboral.....	99
4.7. Média e desvio padrão para a qualidade do serviço que é oferecido ao aluno .....	111
4.8. Média e desvio padrão para as motivações de eleger a carreira docente .....	112

4.8.1. Cruzamento das variáveis entre a satisfação laboral e variáveis sociodemográficas (género, idade e categoria profissional) .....	113
4.8.2. Teste qui-quadrado .....	122
4.8.3 Discussão dos resultados .....	129
<b>CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES .....</b>	<b>137</b>
5.1. Conclusões Gerais .....	137
5.2. Limitações do estudo e propostas para futuros trabalhos .....	139
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>CLIII</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1-Instrumento de Recolha de Dados.....	CLIII
Anexo 2-Cruzamento entre género e satisfação com as condições do trabalho.....	CLVII
Anexo 3-Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com as condições do trabalho.....	CLVII
Anexo 4-Cruzamento entre a idade e satisfação com as condições do trabalho .....	CLVII
Anexo 5-Cruzamento entre satisfação com desempenho profissional e género .....	CLVIII
Anexo 6-Cruzamento entre satisfação, desempenho profissional e categoria profissional.....	CLVIII
Anexo 7-Cruzamento entre satisfação com o desempenho profissional e a idade.....	CLVIII
Anexo 8-Cruzamento entre satisfação com o desempenho profissional e a idade.....	CLIX
Anexo 9-Cruzamento entre a idade e satisfação com a formação.....	CLIX
Anexo 10-Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com a formação .....	CLIX
Anexo 11-Cruzamento entre o género e a satisfação com a retribuição .....	CLX
Anexo 12-Cruzamento entre a idade e a satisfação com a retribuição.....	CLXI
Anexo 13-Cruzamento entre categoria profissional, satisfação e retribuição .....	CLXI
Anexo 14-Cruzamento entre género e a satisfação com a participação .....	CLXI
Anexo 15-Cruzamento entre idade e a satisfação com a participação .....	CLXII
Anexo 16-Cruzamento entre categoria profissional, satisfação e participação .....	CLXII
Anexo 17-Cruzamento entre género e satisfação, promoção e desenvolvimento profissional ..	CLXIII
Anexo 18-Cruzamento entre idade, satisfação, promoção, desenvolvimento profissional .....	CLXIII
Anexo 19-Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional .....	CLXIV
Anexo 20-Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com o reconhecimento recebido .....	CLXIV
Anexo 21-Cruzamento entre a variável idade e satisfação com o reconhecimento recebido.....	CLXV
Anexo 22-Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com o reconhecimento recebido.....	CLXV
Anexo 23-Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com os Órgãos da Direção.....	CLXVI
Anexo 24-Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com os Órgãos da Direção .....	CLXVI
Anexo 25-Cruzamento entre a variável idade e satisfação com os Órgãos da Direção .....	CLXVI
Anexo 26-Cruzamento entre o género e satisfação com a organização e gestão .....	CLXVII
Anexo 27-Cruzamento entre a idade e satisfação com a organização e gestão.....	CLXVII
Anexo 28-Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com a organização e gestão.....	CLXVII
Anexo 29-Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com o clima do trabalho .....	CLXVIII
Anexo 30-Cruzamento entre a variável idade e satisfação com o clima do trabalho .....	CLXVIII
Anexo 31-Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com o clima do trabalho .....	CLXVIII
Anexo 32-Cruzamento entre a variável género e a satisfação com a comunicação interna .....	CLXIX
Anexo 33-Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com a comunicação interna .....	CLXIX
Anexo 34-Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com comunicação interna .....	CLXIX
Anexo 35-Cruzamento entre a variável género e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos .....	CLXX
Anexo 36-Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos .....	CLXX
Anexo 37-Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos .....	CLXX
Anexo 38-Cruzamento entre a variável género e a satisfação com o estilo de gestão .....	CLXXI
Anexo 39-Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com o estilo de gestão .....	CLXXI
Anexo 40-Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com estilo gestão .....	CLXXI
Anexo 41-Cruzamento entre a variável género e a satisfação com a política ambiental .....	CLXXII
Anexo 42-Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com a política ambiental.....	CLXXII
Anexo 43-Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com política ambiental .....	CLXXII
Anexo 44-Cruzamento entre a variável género e a perceção geral da satisfação.....	CLXXIII
Anexo 45-Cruzamento entre a variável idade e a perceção geral da satisfação.....	CLXXIII
Anexo 46-Cruzamento entre a variável categoria profissional e perceção geral da satisfação .....	CLXXIII





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas .....	33
Figura 2 - Teoria de dois fatores (fatores higiênicos e motivadores) .....	35
Figura 3 - Modelo de Excelência EFQM .....	51
Figura 4 - Preditores da satisfação laboral .....	55



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos docentes da Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo por Departamento.....	78
Gráfico 2 - Valores descritivos da amostra em função do género.....	78
Gráfico 3 - Representação gráfica das percentagens dos itens das motivações para carreira docente .....	99
Gráfico 4 - Representação gráfica dos níveis de satisfação em cada uma das variáveis .....	109
Gráfico 5 - Nível de satisfação em cada uma das variáveis .....	110



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas definições de satisfação laboral.....	31
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens das medidas de satisfação no trabalho com base nas escalas de avaliação .....	49



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Amostra em função de idade.....	79
Tabela 2-Antiguidade na Instituição .....	79
Tabela 3-Amostra em função da categoria profissional.....	80
Tabela 4-Antiguidade na profissão .....	81
Tabela 5-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com as condições de trabalho.....	82
Tabela 6-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com o desempenho profissional ..	83
Tabela 7-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a Formação .....	84
Tabela 8-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional .....	85
Tabela 9-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com reconhecimento recebido.....	86
Tabela 10-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a retribuição .....	87
Tabela 11-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com os órgãos da Direção da Faculdade .....	88
Tabela 12-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a participação .....	89
Tabela 13-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a organização e gestão .....	90
Tabela 14-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com o clima do trabalho.....	91
Tabela 15-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a comunicação interna .....	92
Tabela 16-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com o conhecimento e a identificação dos objetivos .....	93
Tabela 17-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a perceção da direção .....	94
Tabela 18-Frequências e percentagens dos itens da satisfação com a política do meio ambiente .....	94
Tabela 19-Frequências e percentagens dos itens da satisfação geral .....	95
Tabela 20-Frequências e percentagens dos itens do valor atribuído da qualidade dos serviços oferecidos ao aluno .....	97
Tabela 21-Frequências e percentagens dos itens das motivações para carreira docente .....	98
Tabela 22-Média e desvio padrão para a satisfação com as condições do trabalho.....	100
Tabela 23-Média e desvio padrão para a satisfação com o desempenho profissional .....	100
Tabela 24-Média e desvio padrão para a satisfação com a formação .....	101
Tabela 25-Média e desvio padrão satisfação com promoção e desenvolvimento profissional .	101
Tabela 26-Média e desvio padrão para a satisfação com o reconhecimento recebido .....	102
Tabela 27-Média e desvio padrão para a satisfação com a retribuição .....	103
Tabela 28-Média e desvio padrão para a satisfação os Órgãos da Direção da Faculdade.....	103
Tabela 29-Média e desvio padrão para a satisfação com a participação .....	104
Tabela 30-Média e desvio padrão para a satisfação com a Organização e a Gestão .....	104
Tabela 31-Média e desvio padrão para a satisfação com o clima do trabalho.....	105
Tabela 32-Média e desvio padrão para a satisfação com comunicação interna.....	105
Tabela 33-Média e desvio padrão para a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos .....	106
Tabela 34-Média e desvio padrão para a satisfação com a perceção da direção/estilo de gestão .....	107
Tabela 35-Média e desvio padrão para a satisfação com a política do meio ambiente.....	107
Tabela 36 -Média e desvio padrão para a satisfação geral .....	108
Tabela 37-Nível de satisfação em cada uma das dimensões estudadas.....	111
Tabela 38-Média e desvio padrão para a qualidade do serviço que é dado ao aluno .....	112
Tabela 39-Média e desvio padrão para motivações para a carreira docente .....	113
Tabela 40-Resultados do teste qui quadrado para as diferentes variáveis da satisfação e número de anos de serviço na instituição.....	124
Tabela 41-Resultados do teste qui quadrado para diferentes dimensões da satisfação e idade .	125
Tabela 42-Resultados do teste qui quadrado para diferentes dimensões da satisfação e idade .	126

Tabela 43-Resultados do teste qui quadrado para diferentes variáveis da satisfação e categoria profissional .....	127
Tabela 44 - os resultados do teste qui quadrado para diferentes variáveis da satisfação e a .....	128



## **CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

Na sociedade atual, o conceito de recursos humanos passou a ser considerado tão relevante como o capital financeiro para o sucesso de uma organização, na medida em que manter uma boa equipa de trabalho é o fator que diferencia cada organização no mercado (Chiavenato, 2010).

O mesmo autor afirma que a preocupação primordial dos gestores passa por determinar um elevado nível de satisfação e de compromisso dos colaboradores com a organização, de modo a atingir os objetivos pretendidos. Isto ocorre porque a competitividade está cada vez mais acentuada, o que faz com que as organizações se focalizem na melhoria dos seus serviços prestados. Dessa forma, para responder às necessidades das mudanças atuais e à competitividade, as organizações devem consolidar o pilar do fator humano, uma vez que essas mudanças transformaram-se em desafios que influenciam a execução de tarefas diárias, no contexto laboral, e podem provocar um sentimento de satisfação / insatisfação no trabalho.

Spector (1997) e Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira (2011) referem que a temática da satisfação dos colaboradores tem-se vindo a tornar uma preocupação comum em todas as organizações e atraído cada vez mais a atenção dos investigadores de áreas como a Psicologia Organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, devido ao estado emocional positivo ser um fator fundamental na vida de todo ser humano.

A satisfação laboral é um conceito multidimensional, pois engloba várias definições para explicar este conceito (Astrauskaitė, Vaitkevičius e Perminas, 2011). Frequentemente, a satisfação laboral é definida como sendo o efeito resultante quer dos fatores internos, quer dos fatores externos, dos quais se destacam a motivação, promoção, retribuição, reconhecimento, desenvolvimento e participação na organização.

Para Alcobia (2011), a satisfação laboral exerce um impacto relevante quer a nível individual quer a nível organizacional, refletindo-se no nível individual as consequências na saúde física, saúde mental, longevidade, satisfação com a vida. Por sua vez, no nível

organizacional reflete-se no desempenho profissional/produtividade, comportamento de cidadania organizacional (comportamento extra -papel) e comportamento de fuga.

Desse modo, ao considerar as interferências da insatisfação laboral na vida das pessoas e também no sucesso presente e futuro da organização, torna-se imprescindível um acompanhamento contínuo e adequado por parte dos gestores, na medida em que estes sejam capazes de colmatar a satisfação laboral dos seus colaboradores, o que aliado ao reconhecimento das pessoas conduzirá ao aumento da satisfação, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pela organização.

O interesse por esta temática foi originado pela relevância social e caráter dinâmico que a mesma representa, ou seja, na presente dissertação pretende-se compreender o papel que um gestor deve assumir para que os seus colaboradores superem as barreiras que encontram no seu caminho, assim como reconhecer o que realmente satisfaz o ser humano no contexto laboral e identificar quais são as mais importantes fontes de satisfação na sociedade atual.

No caso das instituições de ensino superior, a satisfação dos docentes é uma componente vital para o bom funcionamento das mesmas, uma vez que esse agente educacional possui um papel decisivo como regulador de aprendizagens e impulsionador da vertente social articulada ao processo de ensino e à construção de conhecimentos. Neste sentido, é necessário gerir adequadamente o ambiente de trabalho nestas instituições, de modo a aumentar a satisfação laboral e, consequentemente, aumentar a procura e atingir níveis elevados de qualidade de serviço.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.**

A relevância da temática da satisfação laboral tem sido alvo de interesse dos investigadores, uma vez que a mesma contribui para um maior conhecimento e compreensão das consequências ao nível do desempenho profissional/produtividade, *turnover*, *burnout*, comportamentos de cidadania organizacional, absentismo, saúde física e psicológica.

Desse modo, a problemática da satisfação laboral acrescenta variáveis que podem pôr em causa a qualidade dos serviços prestados pelas organizações, sendo que os fatores determinantes no processo de satisfação laboral podem não ser exequíveis, pois envolvem

condições de natureza individual, que devem ser analisadas de forma aprofundada com os próprios membros das organizações.

O comportamento humano dentro de uma organização é formado pelas concepções individuais e pelas concepções resultantes de múltiplas variáveis dominantes no sistema organizacional. Neste sentido, o diagnóstico da satisfação dos colaboradores surge como um fator vital nas organizações, uma vez que este pode auxiliar o gestor a responder aos diversos problemas, principalmente no que concerne ao desempenho e a motivação dos colaboradores.

Perante o exposto, a problemática de estudo que se pretende analisar engloba três questões-chave: “Qual é o nível de satisfação dos docentes com as diferentes dimensões do contexto laboral?”; “Consideram os docentes que há qualidade dos serviços oferecidos ao aluno?”; “Quais são as motivações que incentivaram os docentes a elegerem a carreira docente?”.

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo analisar o nível de satisfação laboral entre os docentes da Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura (Cáceres-Espanha).

Tendo como ponto de partida o objetivo geral previamente referido, enumeram-se como objetivos específicos os seguintes:

- Averiguar o nível de satisfação dos Docentes relativamente às diferentes dimensões do trabalho, designadamente: condições de trabalho; desempenho profissional; formação; promoção e desenvolvimento profissional; reconhecimento recebido; retribuição monetária e financeira; órgãos da Direção da Faculdade; participação; organização e gestão, clima do trabalho, comunicação interna, conhecimento e identificação dos objetivos; perceção da direção/ estilo de gestão; política do meio ambiente; perceção da satisfação geral.
- Analisar o valor atribuído à qualidade dos serviços oferecidos ao aluno;
- Conhecer as motivações que incentivaram os docentes a elegerem a carreira docente.

### **1.3. Metodologia**

A presente dissertação determinou como ponto de partida o enquadramento teórico de alguns conceitos mais relevantes para a compreensão da temática geral: satisfação laboral, nomeadamente: as perspetivas teóricas; os modelos teóricos; instrumentos de mensuração; vantagens e desvantagens; principais dimensões e satisfação laboral na carreira docente.

A amostra foi constituída por docentes da Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura (Cáceres- Espanha). Para o efeito, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário dirigido aos docentes, de modo a averiguar o nível de satisfação laboral dos docentes; reconhecer a perceção que os docentes têm sobre a qualidade dos serviços prestados aos alunos, e identificar as motivações que os determinaram a eleger a carreira docente.

O instrumento de recolha de dados foi enviado por correio eletrónico, no qual se anexava uma carta de apresentação, onde se garantia o anonimato e a confidencialidade dos dados, ressaltando a importância da participação e da informação que se desejava recolher.

Após a aplicação dos questionários, todos os dados recolhidos foram inseridos no programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), sendo posteriormente realizada uma análise estatística (descritiva).

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo aborda-se o desenvolvimento do enquadramento do tema e justificação de escolha, assim como a formulação do problema de estudo e dos objetivos gerais e específicos, a metodologia e descrição sumária da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda a apresentação da revisão de literatura, sendo composto por diversos pontos. O primeiro ponto trata do conceito de satisfação laboral, da respetiva evolução histórica e das diferentes perspetivas teóricas. O segundo ponto trata dos principais modelos teóricos que explicam a satisfação laboral, das causas e consequências, dos principais instrumentos de mensuração da satisfação e das vantagens

e desvantagens subjacentes. O terceiro ponto trata dos diversos fatores determinantes da satisfação laboral, que englobam as principais dimensões da satisfação laboral. Por último, de uma forma geral, trata-se da questão da satisfação laboral na carreira docente.

O terceiro capítulo aborda a metodologia de investigação utilizada no estudo e encontra-se dividido em vários pontos. O primeiro ponto define o problema, seguindo-se os objetivos, a descrição das variáveis, o método de investigação, a caracterização da população alvo e da amostra. Também são descritos os instrumentos de medida adotados para alcançar os objetivos propostos.

O quarto capítulo aborda a apresentação e subsequente tratamento e discussão dos resultados, após análise estatística dos questionários, realizada através do uso do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e do Excel.

Por último, o quinto capítulo aborda as conclusões gerais, as limitações existentes no decorrer da investigação e a apresentação de perspetivas de desenvolvimento futuras, que possam interessar aos responsáveis e colaboradores das instituições de ensino superior em análise.



## **CAPITULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo apresenta-se uma breve revisão sobre o conceito de satisfação laboral e a sua evolução histórica, sobre as diferentes perspetivas de satisfação laboral e os principais modelos teóricos que explicam a satisfação laboral. Ainda, são apresentadas as respetivas causas e consequências da satisfação/ insatisfação e os principais instrumentos de mensuração da satisfação. Por último, são apresentados diversos fatores determinantes da satisfação laboral e uma abordagem geral da satisfação laboral na carreira docente.

### **2.1. O Conceito de Satisfação Laboral e a sua Evolução Histórica**

A temática da satisfação laboral tem despertado a atenção dos investigadores, devido ao seu impacto no comportamento dos indivíduos nas organizações, pois o seu sucesso depende dos membros que constituem as organizações, nomeadamente dos seus líderes e subordinados e seus sentimentos em relação ao trabalho.

O conceito de satisfação laboral surgiu em 1935, quando Hoppock (1935) publicou o seu trabalho clássico sobre esta temática, tendo analisado 33 estudos, realizados antes de 1933, e observou que a satisfação no trabalho é um conjunto de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam o indivíduo a afirmar com convicção “eu estou satisfeito com o meu trabalho” (Ganguli, 1994).

Ketchain (2003) e Ali et al. (2013) mencionam que os indivíduos mais produtivos são aqueles que estão satisfeitos com o seu trabalho, isto porque os colaboradores que possuem um elevado nível de satisfação no trabalho estão mais confortáveis com a organização. Este conceito, do ponto de vista psicológico, é o resultado entre a diferença das recompensas que o indivíduo obtém e aquilo que ele espera receber como recompensa dos seus esforços no contexto laboral. Quando existe uma perceção de equilíbrio entre estas duas variáveis, resulta o sentimento de satisfação.

Para Ganguli (1994), existe uma discordância entre o conceito de “moral” e “satisfação”, uma vez que numa série de trabalhos do Centro de Pesquisa da Universidade de Michigan, o termo “moral” tem sido utilizado como sinónimo do termo de “satisfação laboral”.

Semelhantemente, Viteles (1953) e Francês (1984) utilizam a palavra “moral” e definem a satisfação laboral como sendo um desejo de possuir, vontade de lutar pelos fins de um grupo, ou de uma determinada organização. Kornhauser (1949) e Ganguli (1994) também abordam o conceito de “moral” para especificar o sentido de contentamento ou a satisfação com o trabalho na organização.

Nesta mesma lógica, Fryer (1950 citado em Ganguli, 1994) menciona que a palavra “moral” corresponde ao bem-estar individual dentro do coletivo/sociedade, estando associada à situação social. Outros investigadores, como Blum (1949) citado pelo mesmo autor, descreve a noção de “moral” como sendo o sentimento percebido por parte do colaborador, de aceitação e de pertença através da adesão a determinados objetivos comuns.

Em contrapartida, Seashore (1954) e Saiyadain (2009) concluíram que não existe uma definição específica da palavra “moral”, ou seja, na perspectiva do autor existe sim uma condição num contexto cíclico, onde as pessoas são motivadas para atingir elevados níveis de produtividade; permanecer na organização; aceitar as mudanças necessárias sem oposições ou resistências e promover o interesse da organização. Neste sentido, a satisfação laboral surge apenas como uma dimensão importante na moral. A noção de “moral” é encarada como uma atitude geral do trabalhador perante o grupo enquanto a satisfação é uma atitude ou percepção subjetiva que pode ser determinada por diversos fatores, entre os quais o próprio grupo.

Na perspectiva de Locke (1976) e Francês (1984), a satisfação laboral está associada a um estado emocional positivo, resultante da apreciação do emprego ou das vivências ligadas ao emprego. Quanto à evolução histórica deste conceito, este mesmo autor distingue três escolas ou correntes de pensamento: escola psico-económica; escola psicossociológica e escola de desenvolvimento. No que se refere à primeira escola, os investigadores introduziram modificações no processo de trabalho, de modo a combater a fadiga industrial, tais como: pagamento a peça; aumento da variedade das tarefas; estimulantes de ordem diversa não utilizáveis na produção, mas no campo da motivação e satisfação (introdução de música nas oficinas, decoração do espaço, etc.).

A segunda escola revela a importância das relações dos colaboradores com a organização e as relações com o grupo (importância da socialização), acentuando-se assim a existência do fator humano, como uma fonte de estimulação na satisfação no



trabalho. A atribuição de um papel mais ativo ao ser humano na organização (participar, decidir e escolher os meios que conduzem à inovação e à mudança da organização do trabalho) tornou-o mais produtivo e mais satisfeito no contexto laboral. Na perspetiva dos teóricos deste movimento de investigação, a satisfação depende do grau de homogeneidade do padrão social no grupo de trabalho.

Por sua vez, a escola do desenvolvimento defende que a satisfação já não depende apenas de estímulos de ordem diversa e que podem ser manipulados, mas sim da sua personalidade, nomeadamente da perceção que os indivíduos têm perante as suas relações e ao seu papel no trabalho. Neste movimento de investigação, aprecia-se a atribuição do pensamento de Herzberg (1966), que refere que a satisfação não depende de fatores «extrínsecos» como o salário, as relações com a hierarquia ou com os colegas ou com a organização, mas de fatores «intrínsecos» tais como: a natureza dos trabalhos realizados, provas de reconhecimento, possibilidade de promoção na carreira, etc.

Em suma, estas três escolas de pensamento dividem os preditores da satisfação laboral em três áreas diferentes. A primeira escola aborda a natureza psico-económica, que defende que para além da estruturação do trabalho é relevante ter-se em atenção também as condições físicas adequadas. A abordagem psicossociológica enfatiza a importância da sociabilidade na organização, desenvolvimento das relações humanas com os colegas e superiores hierárquicos. Por sua vez, a abordagem de desenvolvimento evidencia a importância do trabalho em si, sobretudo dos sentimentos dos colaboradores satisfeitos. Dessa forma, estas escolas passam a ser consideradas como novas variáveis responsáveis pela satisfação laboral, as quais têm um impacto imediato e forte (a natureza das tarefas; as possibilidades que elas oferecem de utilizar até ao fim as suas capacidades de toda a ordem; as responsabilidades assumidas; possibilidade de promoção, etc.).

## **2.2. Diferentes Perspetivas de Satisfação Laboral**

A temática da satisfação laboral é muito complexa, pois é vinculada por diferentes aspetos dos quais se destacam: salário, recompensas materiais, reconhecimento, condições de trabalho, supervisão, relação com os colegas de trabalho, política e tipo de cultura predominante na organização (Alcobia, 2001).

Com base na revisão de diversos estudos, Organ (1988a, 1988b, 1990a, 1990b) revela a existência de duas componentes nas medidas de satisfação: a cognição e o afeto. A

primeira, “a satisfação cognitiva” fundamenta-se numa avaliação mais lógica e racional das condições do cargo ocupado pelo indivíduo, englobando julgamentos emocionais, questões acerca da natureza do cargo, condições do próprio trabalho e oportunidades para satisfazer as necessidades. Por sua vez, a segunda medida, a “satisfação afetiva” fundamenta-se numa avaliação global emocional do cargo, ou seja, centra-se na questão de saber se o cargo traduz um bom estado de espírito e sentimentos positivos. Neste sentido, na definição do conceito de satisfação consideram-se os processos psicológicos, que englobam a experiência subjetiva da satisfação de um indivíduo perante o seu trabalho e a respetiva identificação das características do trabalho.

Entre os autores que descrevem a satisfação laboral como um estado emocional positivo, como sentimentos perçecionados perante a situação laboral ou como resposta afetiva do trabalho, destacam-se os seguintes: Crites (1969); Locke (1976); Mueller e McCloskey (1990); Munchinsky (1993); Newstron e Davis (1993); Alcobia (2001). Entre os autores que definem este conceito como uma atitude generalizada em relação ao trabalho salientam-se: Arnold, Robertson e Cooper (1991) e Beer (1966). Neste contexto, as atitudes surgem como associações entre os objetivos e as avaliações feitas pelos colaboradores, de acordo com as experiências individuais ou das suas crenças relacionadas com o trabalho.

O Quadro 1 apresenta as principais definições do conceito de satisfação laboral.

**Quadro 1 - Algumas definições de satisfação laboral**

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
A satisfação no trabalho é uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que motivam uma pessoa a dizer "Estou satisfeito com o meu trabalho."	Hoppoch (1935) e Yadav (1999)
A satisfação no trabalho é o resultado de várias atitudes possuídas por um colaborador para com o seu trabalho. As atitudes podem ser derivadas ou causadas por vários fatores inter-relacionados, tais como: remuneração, segurança do trabalho, reconhecimento, condições físicas, instalações, <i>status</i> , supervisão, etc.	Blum (1949) e Yadav, (1999)
A satisfação no trabalho é o resultado de várias atitudes colocadas por um colaborador para com o seu trabalho. Essas atitudes estão relacionadas com fatores específicos, tais como: salários, condições de trabalho, oportunidades de progresso, célere resolução de queixas, tratamento justo por parte dos empregadores e outros benefícios adicionais. A satisfação no trabalho pode ser definida como uma atitude que resulta de um equilíbrio e somatório de muitos gostos e desgostos específicos experimentado em conexão com o trabalho.	Bullock (1952) e Yadav (1999)
A satisfação no trabalho refere-se a uma resposta afetiva do colaborador ao seu trabalho. A satisfação surge quando um trabalhador traduz as experiências de trabalho para os seus próprios valores e necessidades.	Smith (1963) e Alcobia (2001)
A satisfação no trabalho é o resultado da atitude do indivíduo perante o seu trabalho.	Glimmer (1966) e Yadav (1999)
Satisfação significa qualquer coisa que traz agrado, prazer ou contentamento. A satisfação no trabalho significa, portanto, sensação de gratificação, prazer ou satisfação associada a um emprego levada a cabo com o objetivo de aprender.	Câmara (1966) e Yadav, (1999)
A satisfação no trabalho pode ser definida como um sentimento favorável ou uma condição psicológica de uma pessoa perante o seu trabalho.	Brown (1972) e Yadav, (1999)
A satisfação no trabalho é o estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho por parte do colaborador.	Locke (1976) e Cunha et al. (2003)
Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva ou cognitiva de uma experiência de trabalho com algum grau de favorabilidade.	Brief (1998) e Cunha et al. (2003)
Uma coleção de sentimentos, atitudes e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho variam da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, os indivíduos podem também revelar atitudes sobre as várias dimensões do seu trabalho.	George e Jones (1999) e Cunha et al. (2003)

**Fonte: Adaptado de Alcobia (2001)**

## **2.3. Modelos / Teorias que contruíram para a explicação da Satisfação Laboral**

### **2.3.1 Teoria de Conteúdo**

De acordo com Neves (2011), a Teoria de Conteúdo corresponde à hierarquização das necessidades internas dos colaboradores, como fatores impulsionadores no processo motivacional, ou seja, esta teoria defende que os responsáveis das organizações podem determinar as necessidades dos colaboradores através do seu comportamento, assim como podem antecipar os seus comportamentos por estarem conscientes das suas necessidades.

Desse modo, esta teoria supõe que o trabalho do gestor passa por proporcionar ao colaborador um ambiente de trabalho, que corresponda às suas necessidades individuais, as quais consistem num estado interno ao indivíduo que o incentiva a agir de determinada forma, para que possa alcançar os objetivos pretendidos e satisfazer as suas necessidades. As teorias de conteúdo tentam responder as questões como: “Que necessidades possuem as pessoas?”; “O que as determina para agir?” (Neves, 2011).

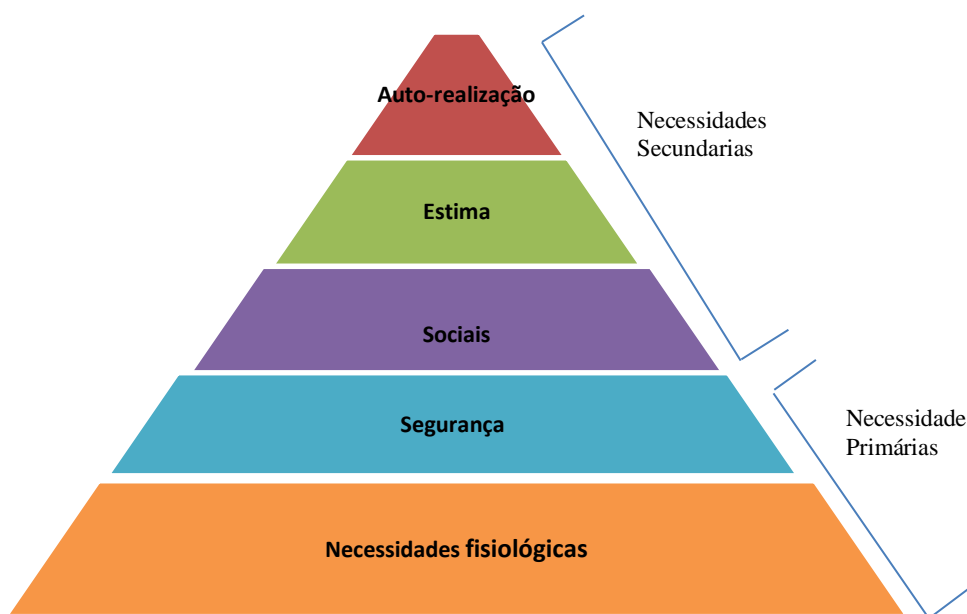
Dentro desta categorização, as teorias mais relevantes são a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria dos Fatores Motivadores e Higiénicos de Herzberg; Teoria das Características da Função de Hackman e Oldman; Teoria da Equidade de Adams e Teoria das Expetativas de Vroom.

De seguida, apresentam-se resumidamente cada uma dessas teorias.

### **2.3.2 Teoria da Hierarquia (Necessidades de Maslow)**

A teoria de Maslow (1943) refere-se à forma como diversas pessoas podem satisfazer as suas necessidades pessoais, no contexto laboral, sendo composta por cinco necessidades fundamentais, as quais são demonstradas numa pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias, denominadas como necessidades fisiológicas, que conduzem às necessidades de autorrealização, que são consideradas como a maior necessidade. A Figura 1 apresenta a hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow (1943).

**Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas**



**Fonte: Adaptado de Maslow (1943)**

Como se pode verificar na Figura 1, as necessidades propostas por Maslow (1943) são divididas em duas categorias: necessidades primárias e secundárias. A primeira categoria, designada por necessidades primárias engloba as necessidades fisiológicas e de segurança e traduz a preservação e conservação pessoal. A segunda categoria, designada por necessidades secundárias, engloba as restantes necessidades e traduz a identidade sócio- individual.

Segundo Abdulla (2009), as necessidades inerentes a cada um dos cinco níveis são as seguintes:

- **Necessidades Fisiológicas**

Estas necessidades englobam o nível mais baixo das necessidades humanas, ou seja, são necessidades inerentes ao ser humano, tais como: necessidade alimentação, descanso, conforto, abrigo (contra o frio ou calor) ou desejo sexual. As necessidades básicas podem variar de indivíduo para indivíduo em qualidade e em quantidade. Porém, ninguém consegue sobreviver se não tiver satisfeitas as necessidades básicas. Neste sentido, no contexto laboral, isso implicaria a garantia de boas condições de trabalho e salários

adequados.

- **Necessidades de Segurança**

As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades primárias e incluem a auto- prevenção através do evitamento, da ameaça, do perigo e da privação. O indivíduo sente necessidade de se proteger de qualquer perigo real, imaginário ou físico (liberdade da dor). No contexto laboral, este nível implicaria a necessidade de segurança no emprego, pensões e seguros de saúde.

- **Necessidades sociais**

Este nível inclui as interações sociais e de afiliação, ou seja, as necessidades de associação, participação, aceitação, por parte dos colegas de trabalho e troca de amizade. A frustração destas necessidades conduz à dificuldade de adaptação e integração social e consequentemente à solidão. No contexto laboral significa que o indivíduo necessita de manter relações de sociabilidade dentro da organização com os colegas de trabalho, as hierarquias e os restantes membros que a constituem. Desta forma, consegue-se manter um ambiente de trabalho saudável e evitar problemas comportamentais.

- **Necessidades de estima**

Este nível refere-se às necessidades relacionadas com a forma pela qual o indivíduo se vê e como se avalia, envolvendo a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto e atenção. Segundo Chiavenato (2003), a satisfação destas necessidades conduz à sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. No contexto laboral, estas necessidades são conseguidas através do reconhecimento e da posição ou estatuto profissional.

- **Necessidades de auto- realização**

Este último nível refere-se às necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia, inserindo-se nas necessidades do desenvolvimento pessoal, de competências, da concretização do potencial, da autonomia, independência, autocontrole etc. Estas necessidades correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que

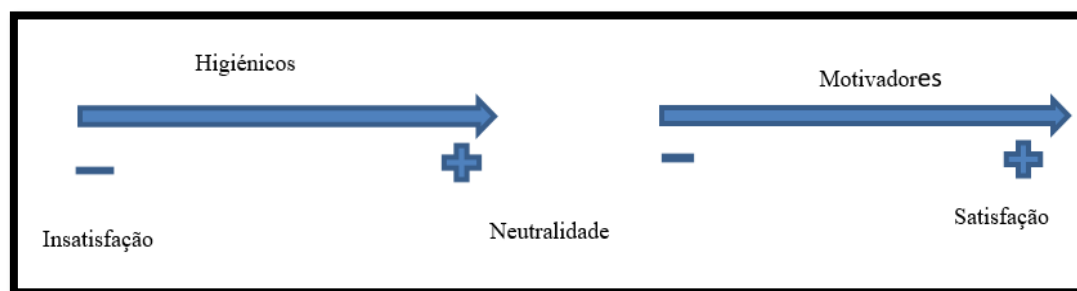
podem ser, ao sentimento de desejo contínuo de realizar todo o potencial. Se as necessidades não forem satisfeitas, então tenderão a resultar em desordens psicológicas e emoções negativas. No contexto laboral, isso significa que para satisfazer estas necessidades o indivíduo necessita de ter liberdade e criatividade.

### 2.3.3 Teoria de Herzberg (Fatores motivadores e higiênicos)

Herzberg (1966) fundamentou-se na teoria de Maslow (1943) para apresentar a sua própria teoria, a qual tem como objetivo compreender aquilo que os indivíduos procuram no contexto laboral. Segundo Abdulla (2009), a teoria de Herzberg baseia-se num estudo empírico, com uma amostra de 200 engenheiros e contabilistas, que relataram as vezes que se sentiam excecionalmente bem no trabalho e as vezes que se sentiam excecionalmente mal, sendo as respostas analisadas e categorizadas, de modo a conseguir encontrar os fatores que contribuem para a satisfação e a insatisfação no trabalho.

Desta forma surgem dois conjuntos de fatores denominados por fatores motivacionais (responsáveis pela satisfação) e fatores higiênicos (determinantes da insatisfação). Esta categorização permite definir duas dimensões, que abarcam os fatores intrínsecos e extrínsecos, o que significa que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam um efeito contrário. A Figura 2 apresenta a teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais).

Figura 2 - Teoria de dois fatores (fatores higiênicos e motivadores)



Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2013: 89)

De acordo com Herzberg (1966), apenas os fatores motivacionais provocam motivação e satisfação, sendo considerados fatores intrínsecos, porque advêm do interior da pessoa, como por exemplo, sentimento de realização, responsabilidade, promoção, desenvolvimento pessoal, etc. Estes fatores produzem um efeito duradouro de satisfação

no indivíduo aumentando, assim, os níveis de produtividade.

Para que os efeitos sejam positivos torna-se necessário introduzir maior motivação no trabalho, de modo a enriquecer e alargar as tarefas, o que acontece quando a um indivíduo lhe é conferido um maior número de tarefas, do mesmo nível de responsabilidade.

Por sua vez, e segundo Chiavenato (2003), os fatores higiênicos são externos ao indivíduo e referem-se às condições do trabalho, condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, política da empresa, liderança, relação com os colegas de trabalho e hierarquias. Estes fatores são frequentemente utilizados pelas empresas para estimular os seus colaboradores, assim como para obter a motivação e prevenir fontes de insatisfação no contexto laboral ou potenciais ameaças ao seu equilíbrio, o que significa que um bom salário ou a existência de boas condições laborais não constituem, por si só fatores impulsionadores, pois apenas evitam a insatisfação dos colaboradores.

Locke (1976) afirma que os fatores apresentados por Herzberg são separáveis e ao mesmo tempo interdependentes, uma vez que ambos os fatores (intrínsecos e extrínsecos) contribuem para a satisfação e insatisfação laboral. Pelo que, não existe uma ligação clara entre os fatores criadores de satisfação e os de insatisfação (Jex e Britt, 2014). A mesma crítica é mencionada por Smerek e Peterson (2007), os quais afirmam que é demasiado simples e geral, pois não existe uma delimitação clara entre os determinantes da satisfação laboral, pelo que torna-se necessário mais formulações explícitas e complexas.

No que diz respeito a metodologia abordada nesta teoria, os problemas que se destacam são: alguns resultados contradizem a teoria; os resultados diferem de acordo com a escolha do método de recolha de dados; as hipóteses e os critérios de mensuração são ambíguos (Schermerhorn *et al.*, 2011). Esta teoria não leva suficientemente em conta as diferenças individuais e culturais (Hulin, 1966; Abdulla, 2009).

### **2.3.4 Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham**

Richard Hackman e Gary Oldham conceberam, na década de 80, a teoria das características da função, a qual defende que as características da função ocupada são as principais causas de motivação e satisfação dos colaboradores.

Com base em evidências empíricas, os autores apresentam cinco fatores designados por “características essenciais da função”, que contribuíram para fazer da função uma



fonte de satisfação e motivação no trabalho. Estas características de acordo com Cunha *et al.*, (2007) são:

- **Variedade** - refere-se ao grau em que a função exige competências, atividades e conhecimentos. Uma função pouco rotineira e variada exige poucas habilidades, tornando-se mais atrativa quanto mais conhecimento exigir do colaborador, por exemplo, o trabalho de um médico, que trabalha na emergência de uma empresa ou num hospital e atende os doentes com diversos problemas;

- **Identidade** – relaciona-se com o grau que a função requer na execução das tarefas identificáveis, ou seja, a identidade refere-se ao nível de identificação que o colaborador tem com a tarefa realizada, do início até ao fim;

- **Significado**- diz respeito ao impacto que o trabalho tem na vida dos indivíduos pertencentes ou não da organização;

- **Autonomia** – refere-se ao nível de liberdade no planeamento das atividades e na realização das mesmas;

- **Feedback** – engloba a quantidade e qualidade de informação que o indivíduo recebe sobre o seu progresso no trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Hackman e Oldham (1974) referem que as características da função possuem um conjunto de efeitos positivos, designados por estados psicológicos críticos:

- **Significado experimentado** – a perceção do indivíduo acerca da dignidade e importância do trabalho, decorrente da variedade, identidade e significado da função;

- **Responsabilidade experimentada**- refere-se ao nível de responsabilidade (resultados obtidos) percecionado pelos indivíduos, decorrente do grau de autonomia percecionado;

- **Conhecimento dos resultados**- diz respeito ao grau em que o indivíduo percebe

quão eficazmente está a realizar o trabalho, sendo essa a função da última característica apresentada anteriormente, que é o *feedback*.

Os testes deste modelo confirmam que as existências destas características tendem a aumentar a motivação intrínseca, assim como a satisfação no trabalho. Abdulla (2009) enuncia alguns autores que apontam críticas à esta teoria, entre os quais Spector (2010), que refere que este modelo é pouco significativo no desenvolvimento de empregos para pessoas com baixas necessidades de crescimento ou desenvolvimento profissional ou para identificar os fatores que os motivam. Roberts e Glick (1987) e Arnold *et al.*, (2005) apontam que este modelo é pouco significativo nas mudanças das características do trabalho, que conduzem a mudanças na motivação, satisfação e desempenho.

### **2.3.5 Teoria da Equidade (Adams)**

A teoria da equidade fundamenta-se no facto de os indivíduos percecionarem certas discrepâncias quando comparam os seus rendimentos com os outros, ou seja, fundamenta-se no direito de igualdade e sentimento de justiça. De forma geral, o indivíduo na empresa tende a comparar os seus ganhos, como fruto dos seus esforços no trabalho, com as recompensas recebidas pelos colegas. Pelo que, esta teoria defende que deve existir correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um (Neves, 2011).

O mesmo autor afirma que existem quatro elementos diferenciadores desta teoria: a pessoa que se compara; a outra pessoa com quem é comparada; os *inputs* (investimentos) ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.) e os *outputs* (pagamento, benefícios, condições de trabalho estatuto, privilégios, etc).

Segundo esta teoria, a pessoa constrói um rácio, baseando-se na comparação entre os seus *inputs* e *outputs* e os dos outros que executam as mesmas tarefas, podendo surgir deste processo de comparação três situações de perceção: uma igualdade de quocientes, que leva a uma perceção de equidade (quando o rácio do investimentos e ganhos do sujeito é igual ao rácio de ganhos e investimentos do outro); uma desigualdade de quocientes, em virtude de outro obter resultados superiores, gerando assim uma perceção de iniquidade por defeito ou uma desigualdade dos rácios resultante dos ganhos do indivíduo serem superiores aos dos outros, gerando uma situação de perceção contrária à anterior (iniquidade por excesso) (Neves, 2011).

Dessa forma, quer a relação de equidade, quer a relação de iniquidade, resultam de uma percepção do indivíduo, ou seja, quando o indivíduo percebe alguma discrepância nessa relação, ou falta de equidade, produz sentimentos negativos face ao trabalho, o que pode condicionar os resultados da organização. Contrariamente, no caso de percepção de justiça, as pessoas estão mais dispostas a esforçarem-se mais, contribuindo assim, de forma positiva para o sucesso organizacional (Neves, 2011).

Em suma, a teoria de Adams apresenta um contributo crucial para a gestão da motivação, na medida em que considera que a motivação e satisfação laboral são explicadas através da percepção de justiça ou injustiça sentida entre os colaboradores.

### **2.3.6 Teoria das Expectativas de Vroom**

Uma outra teoria sobre motivação, amplamente aceite é a teoria da expectativa de Vroom (1964), a qual defende que a questão da satisfação deve ser considerada como o efeito consequente das expectativas que o colaborador desenvolve e os resultados esperados.

A teoria baseia-se na crença de que o esforço dos colaboradores levará ao desempenho, o qual conduzirá às recompensas, isto é, supõe-se que as pessoas esperam um determinado resultado ou uma certa recompensa, se eles se comportarem de certa forma. Quando as recompensas são altas ou positivas, a motivação e satisfação dos colaboradores é maior, verificando-se o contrário se as recompensas forem baixas ou inexistentes. Por esse motivo, a teoria defende que os indivíduos não são motivados apenas pela necessidade, mas também pelas escolhas que fazem (Abdulla, 2009).

De acordo com Neves (2011), a teoria das expectativas engloba uma teoria cognitiva, segundo a qual cada indivíduo é um decisor racional, no que se refere à quantidade de esforço que despende na situação de trabalho, de modo a receber as recompensas desejadas. Este modelo foi desenvolvido por Victor Vroom, sendo ampliado pelos autores Porter e Lawler (1968) e estruturado em três fatores, que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir expectativa; valência e instrumentalidade. A motivação será o produto do resultado destes três fatores.

- **Expectativa** - prende-se com relação percebida entre a dedicação e o desempenho do indivíduo, no sentido de estimar em termos de probabilidade se o esforço aumenta ao

mesmo nível do desempenho;

- **Valência** - traduz o grau de atratividade e significado dos resultados obtidos para o indivíduo e a profundidade da preferência da pessoa pelo resultado esperado. Este resultado pode ser mais positivo (quando o resultado é atrativo, o colaborador esforça-se para o atingir), negativo (quando o resultado produz insatisfação e o colaborador não se esforça para o alcançar) ou neutro (quando o resultado causa indiferença e o colaborador assume a valência zero);

- **Instrumentalidade** - traduz o grau percebido da relação entre o desempenho e o resultado esperado, ou seja, é a convicção de que o nível de desempenho conduzirá aos resultados específicos. A percepção deste valor está na mente dos colaboradores (recompensa monetária ou de primeira ordem) e possui um papel decisivo, uma vez que se revela essencial para alcançar resultados de segunda ordem (bens materiais, carros, férias, etc).

Em suma para Vroom, a motivação é um produto resultante de três fatores: valência  $\times$  expectativa  $\times$  instrumentalidade = Motivação, o que significa que uma elevada motivação resultará de elevados níveis de esforço de desempenho e do valor atribuído aos objetivos (valência). Em contrapartida, quanto mais baixos forem os valores, menor será a motivação.

## 2.4. Causas e Consequências da Satisfação

Existem diversas pesquisas direcionadas para a temática da satisfação laboral com o objetivo de identificar variáveis que se enquadram no âmbito dos determinantes da satisfação e também com o propósito de descobrir a influência da satisfação/ insatisfação, quer a nível organizacional e profissional, quer a nível individual (comportamentos e atitudes no bem-estar físico e psicológico).

A nível individual, as variáveis que se destacam são: saúde física, saúde mental, longevidade, satisfação com a vida e comportamento de fuga. Quanto ao nível organizacional as variáveis que mais se destacam são: desempenho profissional/produktividade, comportamento de cidadania organizacional (comportamento extra-papel) e comportamento de fuga.

Uma outra forma de tipificar as respostas individuais à insatisfação, proposta por Cunha et al., (2007), consiste em considerar a existência de quatro possibilidades de comportamento: “**Saída**- as pessoas abandonam a organização a título definitivo; **Voz**- os indivíduos permanecem mas expressam o seu descontentamento e sugerem a introdução de mudança; **Lealdade**- a permanência na organização não implica a quebra de lealdade mas o comportamento é fundamentalmente passivo e **Negligência** – a permanência é acompanhada de desinteresse generalizado perante a organização.”

#### 2.4.1. Desempenho profissional X produtividade

A satisfação no trabalho, tal como foi referido anteriormente, é uma atitude individual muito complexa e é medida por um grande número de variáveis, que têm sido alvo de controvérsia. Isto acontece quando existe uma tendência natural de pensar que a satisfação influencia negativamente ou positivamente a produtividade, pois assume-se que o colaborador mais satisfeito é o mais produtivo, e as organizações com colaboradores mais satisfeitos tendem a ser mais produtivas. Para alguns investigadores, a associação entre a satisfação e produtividade é intuitivamente apelativa, porém a maioria dos estudos revela que a correlação entre a satisfação e produtividade não é estatisticamente significativa.

É o caso do estudo de Brayfield e Crockett (1955), onde analisaram uma série de estudos e não encontraram nenhuma relação entre as duas variáveis. Herzberg e os seus colaboradores, em 1957, chegaram às mesmas conclusões do que Brayfield e Crockett. Vroom (1964) encontrou uma correlação média de 0,14 com um intervalo de 0,86 a -0,31, com base numa análise de 20 estudos, publicados na década de 1945-1963, tendo concluído que não existe nenhuma relação entre as duas variáveis.

Isen e Baron (1991) mencionam que a ausência de uma ligação clara entre satisfação e produtividade prende-se com a estruturação irregular das funções desempenhadas pelos indivíduos. O que não permite obter variabilidade suficiente, para que as diferenças interindividuais da satisfação resultem em diferenças de produtividade. Com a formalidade das medidas objetivas da satisfação (salário, estatuto), devido às medidas afetivas influenciarem a produtividade e com a vocação ou o prazer com o trabalho, que pode contribuir para uma maior criatividade e para outras formas de flexibilidade cognitiva, o que impossibilita a medição destas variáveis em quantidade/ qualidade da produção no curto prazo, dado que os resultados destas dimensões apenas são visíveis ao

longo prazo.

A literatura internacional (Locke e Whiting, 1974; Christen, Iyer e Soberman, 2006; Platis, Reklitis e Zimeras, 2015) mostra que o desempenho dos colaboradores pode ser influenciado por um grande número de fatores, que podem ser, entre outros, a satisfação com a profissão, o clima e a cultura organizacional.

Locke (1974) e Francês (1984) referem que a produtividade pode ser uma das causas determinantes de satisfação, considerando que o bom desempenho pode provocar o reconhecimento por parte dos superiores e da organização e, dessa forma, receber prêmios e promoções que aumentam o nível de satisfação laboral.

Os autores Christen, Iyer, e Soberman (2006) encontraram um efeito significativamente positivo entre o desempenho e a satisfação laboral, referindo que o efeito positivo entre a satisfação e desempenho profissional tem implicações importantes para as organizações, quer seja para motivar os indivíduos, quer seja para reter os funcionários talentosos, pois os indivíduos, que expressam diferentes níveis de satisfação tenderão também a produzir níveis de desempenho distintos.

Na mesma linha de pensamento, Platis, Reklitis e Zimeras (2015) realizaram um estudo com objetivo de analisar a relação entre a satisfação laboral e desempenho profissional e explorar as atitudes, percepções e a auto-avaliação de 246 enfermeiros que trabalham no Sistema Nacional de Saúde da Grécia. Concluiu-se que existe uma forte correlação entre a satisfação e o desempenho. Também se concluiu que os mais importantes parâmetros para o auto desempenho no trabalho são a autossatisfação com a qualidade do trabalho, autossatisfação com a produtividade, a autossatisfação de iniciativas, a autossatisfação com as metas do trabalho e a autossatisfação com a melhoria da qualidade.

#### **2.4.2. Comportamento de cidadania organizacional**

O comportamento de cidadania organizacional, segundo Alcobia (2001), é caracterizado pela manifestação de comportamentos de apoio voluntário entre os colegas de trabalho. Este comportamento, por sua vez, é revelado com maior incidência pelos indivíduos, que estão mais satisfeitos com o seu trabalho.

Organ (1988) define o comportamento de cidadania organizacional como sendo um

conjunto de comportamentos voluntários ou um papel extra dos colaboradores, que apesar de ter efeitos positivos, sobre o funcionamento da organização, não está claramente reconhecido pelo sistema formal de recompensa.

Salehi e Gholtash (2011) realizaram um estudo com o objetivo de investigar a relação entre a satisfação no trabalho, *burnout* no trabalho, compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional entre os membros do corpo docente da “Islamic Azad University”. Os autores concluíram que a satisfação no trabalho tem influência positiva sobre o comportamento de cidadania organizacional, ou seja, os autores defendem que quando o nível de satisfação é elevado, o comportamento de cidadania organizacional entre os docentes também é mais frequente. Este resultado vai ao encontro do estudo de Moorman (1994) Organ (1994) e de Salehi e Gholtash (2011).

No que se refere à variável da satisfação e à variável de *burnout*, as mesmas influenciam negativamente o comportamento de cidadania organizacional, o que significa que o aumento do nível de *burnout* leva a um menor nível do comportamento de cidadania organizacional (Tsai e Wu, 2010).

O estudo de Pavalache-Ilie (2014) também mostra que as pessoas satisfeitas com o seu trabalho tendem a adotar, com mais frequência, comportamentos de cidadania organizacional. O autor Zeinabadi (2010) chega a conclusões idênticas, uma vez que a satisfação laboral intrínseca tem um efeito significativo no comportamento de cidadania organizacional. Estes resultados vão ao encontro dos estudos dos autores Chiu e Chen, (2005); Schnake, Cochran e Dumler (1995); Zeinabadi (2010) que descobriram que apenas a satisfação laboral intrínseca contribui para o comportamento de cidadania organizacional.

### **2.4.3. Comportamento de fuga**

O comportamento de fuga encontra-se associado ao aumento do absentismo (número de faltas por ano) e às demissões, as quais são consequências imediatas da satisfação, que prejudicam diretamente as organizações, na medida em que a falta ao trabalho implica necessariamente a substituição temporária do colaborador ou então um esforço acrescido por parte dos colegas, perturbando assim o normal ambiente de trabalho.

Na perspectiva de Francês (1984), as faltas e as demissões em algumas situações

consideram-se como índices de objetivos da satisfação e em outras situações são consideradas como consequências, que nem sempre surgem como efeito da satisfação.

Os estudos correlacionais da satisfação confirmam que as faltas e as demissões podem ser provocadas por fatores diversos que determinam várias consequências. Por um lado, as faltas e as demissões, dependem parcialmente da satisfação com o trabalho e por outro, estas são o resultado das diferentes facetas da satisfação. Apesar de alguns estudos (Steers e Rhodes, 1978) terem encontrado a relação entre os baixos níveis de satisfação laboral com o aumento do absentismo muitas pesquisas (Hackett e Guion, 1985; Scott e Taylor, 1985; Farrel e Stamm, 1988) apontam no sentido contrário, ou seja, revelam uma baixa correlação entre a satisfação e absentismo.

Alguns estudos (Punnett, Greenidge e Ramsey, 2007; Agapito e Sousa, 2010) revelam que se o indivíduo estiver insatisfeito com o trabalho, é provável que ele deixe a organização, o que leva a que o sentimento negativo percebido pelos indivíduos condicione a produtividade da organização, aumente o nível de absentismo, os acidentes de trabalho, e desenvolva problemas na saúde mental e física dos indivíduos. Agapito e Sousa (2010) pretendem demonstrar a relação existente entre a satisfação laboral e absentismo das categorias administrativas e auxiliares de ação médica de uma organização do sector público. A relação expectável é confirmada através da análise de uma amostra de 200 sujeitos (77 administrativos e 123 auxiliares de ação médica), o que leva a afirmar que a satisfação laboral influencia o absentismo laboral.

Também os resultados obtidos no estudo de (Farrell e Stamm, 1988; Harrison e Martocchio, 1998) demonstram uma relação significativa entre os níveis de satisfação profissional e ausência no trabalho, o que reflete que os indivíduos que estão satisfeitos com o trabalho são aqueles que estão mais presentes no local de trabalho e vice-versa.

Em contrapartida, alguns autores defendem que a relação entre as duas variáveis pode não ser tão forte o quanto expectável, uma vez que as faltas ao trabalho são dadas por diversas razões, ou seja, o trabalhador pode estar satisfeito com o trabalho, mas ausenta-se por outras razões, por exemplo, as mulheres precisam de faltar ao trabalho para dar apoio na educação dos filhos ou para cuidar deles quando estão doentes. Dessa forma, as responsabilidades familiares podem fazer com que um indivíduo mesmo satisfeito com o trabalho se ausente mais do que outro indivíduo, que pode estar insatisfeito com o trabalho, mas receia ser penalizado na sua carreira e na renovação do seu contrato e não



falta nenhuma única vez ao trabalho.

À semelhança do que acontece com o absentismo, a satisfação também é considerada como um dos fatores responsáveis da rotatividade (*turnover*<sup>1</sup>). O nível de satisfação geral e a satisfação laboral podem igualmente ser os indícios sólidos das faltas, entradas e saídas do pessoal (*turnover*). O estudo de Porter e Steers (1973) evidência a existência de uma estreita relação entre as faltas e o *turnover* entre as variáveis em geral ou específicas dos empregos, que são explicadas pelos níveis de satisfação laboral. Outro estudo realizado por Alniaçik *et al.*, (2013) revela a existência de correlação entre a satisfação no trabalho com o *turnover* dos colaboradores.

Seybolt (1975) refere que para compreender a tendência do *turnover* é indispensável a medição do índice de “mobilidade” dos indivíduos, ou seja, o grau de liberdade de manobra. Na perspetiva do autor, este índice pode ser determinado combinando o valor das variáveis: idade; sexo; o estatuto social obtido através do nível de escolaridade, e a antiguidade no emprego. Francês (1984) concluiu que o nível de propensão do *turnover* difere de acordo com o nível de satisfação, existindo uma maior distância entre as variáveis a partir da satisfação laboral.

Os colaboradores que estão insatisfeitos no trabalho apresentam uma maior tendência ao *turnover*, com valores a variarem entre 60% - 70%, segundo os níveis de mobilidade. Todavia, a satisfação não é a única variável responsável pelos índices de *turnover* organizacional, pois outros aspetos como a liderança, oportunidade de promoção no emprego, as “atrações” oferecidas por outras empresas, a necessidade de mudar por razões familiares também podem ser causas determinantes da rotatividade (Francês, 1984).

#### **2.4.4. Burnout**

O conceito de *burnout* pela primeira vez foi descrito na década de 1970 e refere-se a um estado extremo de fadiga psicológica e emocional. Este conceito é definido como sendo uma síndrome de exaustão externa emocional, que conduz o indivíduo a despersonalização e redução das suas performances, ou seja, ao resultado de uma resposta

---

<sup>1</sup> *Turnover* – número de trabalhadores que tenham deixado o emprego (pedido de demissão próprio ou demissão patronal) do primeiro ao último dia do mês.

emocional à satisfação laboral (Maslach e Jackson, 1981).

A maioria dos estudos evidenciam uma correlação significativa entre o nível de satisfação laboral e *burnout*. O estudo de Brewer e McMahan-Landers (2003) tinha como objetivo compreender o desenvolvimento da relação entre satisfação laboral e *burnout*. A análise dos resultados obtidos, através de uma amostra de 133 professores, conclui que existe uma relação significativa entre as facetas da satisfação laboral e os fatores relacionados com o *stress* no trabalho, ou seja, o estudo demonstra que o indivíduo com maior satisfação laboral se sente menos stressado. O *stress* global percebido no trabalho correlaciona-se com as facetas da satisfação no trabalho, entre as quais os benefícios, recompensa materiais e não materiais e satisfação global com o trabalho. A conclusão deste estudo vai ao encontro dos resultados obtidos por outros autores (Beehr, Walsh e Taber, 1976; Richardsen e Burke, 1991; Hendrix *et al.*, 1995; Ulleberg e Rundmo, 1997; Hawe *et al.*, 2000; Cotton, Dollard e de Jonge, 2002).

Ainda assim, resultados contrários foram encontrados por Edwards (1998) que defende que a frequência dos fatores de *stress* exerce um impacto maior na satisfação laboral, o que significa que a insatisfação é um resultado dos elevados níveis de *stress*. Os efeitos do *stress* ao longo tempo são os que mais prejudicam a satisfação laboral percebida pelos indivíduos, como por exemplo, os efeitos da exigência de publicações, no caso específico de um membro do corpo docente de nível superior. Considerando os prazos de entrega e a pressão de conciliação com outras tarefas, um membro do corpo docente pode estar mais propenso a vivenciar aspetos negativos no trabalho, que podem resultar da frequência de *stress*.

Spector (1997) distingue os conceitos de satisfação laboral e *burnout*, argumentando que a satisfação é uma resposta de atitude e o *burnout* é muito mais de que uma resposta emocional. Por esse motivo, apesar da existência de uma forte correlação entre as duas variáveis, não devem ser considerados como pertencentes à mesma sintaxe (Brewer e Clippard, 2002).

#### **2.4.5. Longevidade, saúde física e mental**

A satisfação laboral exerce um impacto significativo quer a nível organizacional quer a nível individual, uma vez que o trabalho também desempenha um papel predominante na saúde e bem-estar do indivíduo, o que leva a que a saúde física e mental seja

frequentemente influenciada pelo nível da satisfação laboral. Alguns estudos, tais como Faragher, Cass e Cooper (2005); Ioannou *et al.* (2015); Nadinloyia *et al.* (2013); Sandberg *et al.* (2013) evidenciam as correlações elevadas entre a saúde mental e a satisfação laboral.

A insatisfação com o trabalho pode ser uma consequência negativa a curto prazo, sendo que a longo prazo, o indivíduo pode manifestar problemas físicos e psicológicos, (como é o caso de *burnout*). Aqueles que passam pelo *burnout* têm provavelmente vivido “divergências crônicas” com o próprio trabalho, em termos de carga de trabalho, controle, recompensas, apoio social, equidade ou valores, uma vez que pode levar a efeitos negativos, como a insatisfação com o trabalho ou a falta de identificação com as tarefas ou com a organização (Tsai e Wu, 2010).

A satisfação laboral correlaciona-se de forma positiva com diversas doenças psicomânticas, por exemplo, Doef, Mbazzi e Verhoeven (2012) analisaram as condições de trabalho, satisfação laboral, queixas somáticas e desgaste psicológico em 309 enfermeiras e constataram que as enfermeiras que estavam menos satisfeitas mostraram níveis de queixas somáticas associadas com as condições físicas de trabalho exigente e *burnout* associado com a carga de trabalho e prestações de informações desajustadas.

Semelhantemente, Gandhia *et al.*, (2014) estudaram a correlação entre o nível de sintomas somáticos, *stress* percebido e a satisfação no trabalho percecionada em 128 enfermeiros que trabalham num hospital psiquiátrico da Índia e constataram que os sujeitos com mais sintomas somáticos demonstraram baixos níveis de satisfação com o trabalho e quando os enfermeiros percecionavam menos *stress* os níveis de satisfação laboral aumentavam.

Francês (1984) observou uma série de estudos que abordam esta questão e encontrou estudos que revelam uma correlação significativa entre a satisfação laboral e as taxas de colesterol durante o período de trabalho. House (1971), no seu estudo encontrou evidências claras de que existia uma correlação negativa muito elevada (-0,83) entre a taxa de mortalidade por arteriosclerose e satisfação. Também no trabalho de Jenkins (1971) foi observada uma correlação elevada entre doenças coronárias e a frequência de queixas em relação ao trabalho (tédio, sentimento de competição, procura de perfeição etc). No que se refere às doenças circulatórias, a úlcera gástrica foi constatada como efeito da acumulação de tensão no trabalho. No estudo de Kornhauser e Reid (1965), os autores

encontraram a definição da satisfação associada à saúde mental e a seis componentes psicológicos: ansiedade e tensão; autoestima; hostilidade; sociabilidade; satisfação na vida e boa disposição.

Pagan *et al.*, (2016) investigaram a interação entre a obesidade e deficiência e o seu impacto sobre os níveis de satisfação relatados pelos indivíduos, com idades compreendidas entre os 50 e 64 anos de dez países europeus (Dinamarca, Suécia, Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Holanda, Suíça, Itália e Espanha) e revelaram que as pessoas obesas estão mais propensas a ficar satisfeitas com os seus empregos em comparação com aquelas que têm um peso normal.

## **2.5. Principais Medidas da Satisfação**

Existem ferramentas para medição da satisfação laboral, as quais são classificadas por Harpaz (1983) como métodos diretos ou indiretos. No que concerne ao método direto, o mais utilizado é o questionário que possibilita ao investigador recolher informações sobre as atitudes dos inquiridos, perante às diversas dimensões do trabalho. O mesmo autor refere ainda, que para além da utilização do questionário também é frequente a aplicação de outros métodos, tais como: a entrevista, as escalas diferenciadoras sistemáticas, o método dos incidentes críticos e a comparação de pares.

Por sua vez, os métodos indiretos englobam técnicas projetivas, tais como: escalas de rostos pessoas, interpretação de desenhos ou completar frases, uma vez que o indivíduo ao completar as frases ou interpretar desenhos, inconscientemente estará a revelar as suas atitudes (Peiró e Pietro, 1996). Segundo os autores, o método indireto pode diminuir o enviesamento e conseguir informações mais claras, quanto às perceções e atitudes dos indivíduos. Porém, apresenta algumas desvantagens, sobretudo no que se refere ao carácter subjetivo das interpretações e à dificuldade de quantificação das respostas dos inquiridos.

Para Moorman (1993) alguns investigadores defendem que as ferramentas de medição da satisfação adotadas devem ser diferentes, na medida em que a satisfação atinge a satisfação afetiva<sup>2</sup> ou cognitiva<sup>3</sup>. Contudo, a técnica de medição mais utilizada

---

<sup>2</sup> A satisfação afetiva baseia-se na avaliação do estado emocional positivo com o trabalho e foca-se em saber se o trabalho evoca um bom estado de espírito e sentimentos positivos.

<sup>3</sup> A satisfação cognitiva baseia-se na avaliação lógica e racional do trabalho das suas condições e oportunidades.

pelos investigadores é a escala de *Likert* (Locke, 1976; Arnold *et al.*, 2005). No Quadro 2 é possível observar as principais vantagens e desvantagens das ferramentas de mensuração da satisfação laboral com base nas escalas de avaliação.

**Quadro 2 - Vantagens e desvantagens das medidas de satisfação no trabalho com base nas escalas de avaliação**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normalmente são curtos no comprimento e podem ser rapidamente concluídos.</li> <li>➤ A linguagem utilizada é geral, ao contrário da linguagem científica específica à cada área, e desta forma o instrumento pode ser aplicado a um amplo espectro de colaboradores.</li> <li>➤ As respostas podem ser quantificadas, o que permite fazer comparações entre os grupos (por exemplo, as atitudes de um colaborador de uma determinada organização são comparadas com os de outras organizações similares) e entre os períodos de tempo.</li> <li>➤ Os resultados das pesquisas de satisfação no trabalho podem conduzir à identificação de outros problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nem todos podem ser honestos e diretos ao responder o questionário.</li> <li>➤ Os resultados podem ser distorcidos pela formulação das questões e a escolha dos temas constantes no questionário.</li> <li>➤ Os resultados podem ser influenciados por uma atitude ou situações que tem uma indireta com a satisfação no trabalho. Por exemplo, o indivíduo, pode responder de forma negativa aos itens relacionados ao trabalho devido ao problema do transporte que lhe impossibilita chegar a hora certa no trabalho ou nas situações de curto prazo, tais como a falta de progressos na elaboração de um relatório com data próxima de entrega, o que pode provocar ansiedade. Assim sendo questões como essas podem criar uma imagem imprecisa do estado real da satisfação no trabalho.</li> </ul>

**Fonte: McKenna (2000:279).**

Os métodos diretos, nomeadamente os questionários, são os mais utilizados pelos investigadores para medir a satisfação no trabalho (Alcobia, 2001). De entre os principais instrumentos, destacam-se os seguintes: o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MQS); *Job Descriptive Index* (JDI); *Job in Generale Scale* (JIG); *Job Satisfaction Survey* (JSS) e *Job Diagnostic Survey* (JDS).

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MQS) baseia-se na teoria de adaptação ao trabalho (Dawis *et al.*, 1964 citado em Fields, 2002). Este instrumento é composto por 100 itens que compõem 20 subescalas que medem a satisfação com a capacidade de utilização, atividades, melhoria, autoridade, políticas e práticas da empresa, remuneração, colegas de trabalho, criatividade, autonomia, valores morais, reconhecimento, responsabilidade segurança, estatuto social, supervisão (relações humanas), supervisão técnica, variedade e as condições do trabalho (Weiss *et al.*, 1967). Vinte desses itens compõem uma medida importante que é a satisfação geral com o trabalho, aparecendo normalmente separados, ou seja, 12 itens estão relacionados com a satisfação intrínseca (satisfação com a possibilidade de aplicar os seus conhecimentos/ habilidades e sentimento de realização no trabalho) e 8 itens estão relacionados com a satisfação extrínseca (satisfação com o trabalho, oportunidade de promoção etc.).

*Job Descriptive Index* (JDI), este instrumento foi desenvolvido por Smith (1985) e mede a satisfação com cinco dimensões do trabalho: tipo de trabalho; pagamento; oportunidade de promoção; satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas de trabalho. A versão final do JDI apresenta 72 itens, com 9 ou 18 itens por subescala.

*Job in Generale Scale* (JIG) foi desenvolvido por Ironson *et al.*, (1989). Este instrumento contém 18 itens que descrevem a satisfação global no trabalho, podendo ser utilizado de forma individual, ou em conjunto, com o *Job Descriptive Index* (JDI).

*Job Satisfaction Survey* (JSS), esta medida foi desenvolvida por Spector, (1985) e utiliza 36 itens que descrevem nove facetas do trabalho, agrupando 4 itens por cada faceta: remuneração; promoção; supervisão; benefícios; recompensas; procedimentos operacionais; colegas de trabalho; natureza trabalho e o tipo de comunicação. Este instrumento foi desenvolvido para avaliar a satisfação no trabalho nos serviços humanos, organizações sem fins lucrativos e organizações públicas. No que se refere às propriedades psicométricas, a consistência interna obtida com base numa amostra de 3067 indivíduos, que responderam ao JSS (Spector, 1997) é globalmente satisfatória (Fields, 2002).

O *Job Diagnostic Survey* (JDS), este instrumento fundamentou-se na teoria de Turner e Lawrence (1965) e Hackman e Lawler (1971). O instrumento foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1974) com o objetivo de analisar e observar os efeitos das características do trabalho nos indivíduos (satisfação dos colaboradores com a segurança no trabalho, a remuneração, relação com os colegas e a supervisão).

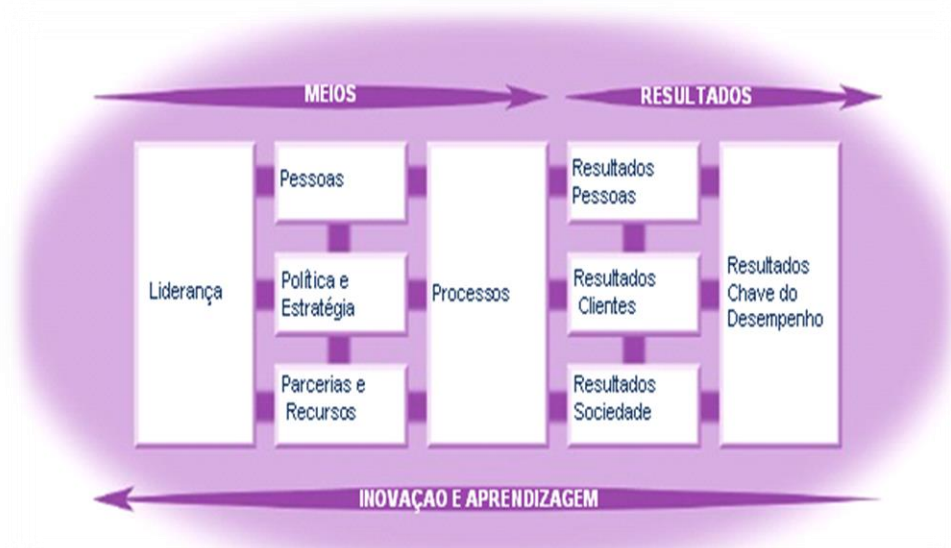
## 2.6. Modelo EFQM

O Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) foi desenvolvido pela Fundação Europeia de Gestão da Qualidade e consiste num modelo que contribui para traduzir uma estratégia em nove critérios, dos quais cinco dizem respeito às áreas organizacionais (1) liderança; (2) pessoas; (3) política; (4) parcerias e recursos; (5) processos; e quatro dizem respeito às áreas do resultado (resultado em **clientes** e fornecedores satisfeitos; **colaboradores** satisfeitos; numa **sociedade** satisfeita e num desempenho organizacional satisfatório e na realização dos objetivos). Este modelo foi introduzido como ferramenta para melhorar a qualidade da organização, na medida em que pretende verificar se existe um compromisso com a excelência, baseado nos critérios

anteriormente referidos e que servem de orientação para alcançar os objetivos.

A Figura 3 representa os critérios e as setas evidenciam a natureza dinâmica do Modelo, mostrando que a inovação e aprendizagem potenciam o labor dos meios (agentes facilitadores) canalizados para uma melhoria dos resultados.

**Figura 3 - Modelo de Excelência EFQM**



**Fonte: EFQM (2013)**

A excelência é definida como sendo uma filosofia de gestão, que pretende alcançar o sucesso a longo prazo, através da satisfação equilibrada e expetativas, de todas as partes interessadas/*stakeholders* (proprietário, clientes, colaboradores e a sociedade). Dessa forma, os resultados de excelência implicam obviamente a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, tornando-se possível registar diferentes níveis de excelência, dependendo do modo de como a organização aposta nos agentes facilitadores e nos critérios do resultado (EFQM, 2013).

Através deste modelo, as organizações conseguem alcançar não só as metas organizacionais como também as pessoais, pois este modelo ajuda as organizações a motivar, recompensar e incentivar os seus colaboradores e, consequentemente reforça o seu comprometimento.

## **2.7. Fatores determinantes da satisfação no trabalho**

A busca para a compreensão dos fatores determinantes da satisfação laboral tem sido uma área de interesse contínuo para os investigadores das ciências sociais e para os gestores das organizações. Esse interesse decorre da particular importância do fator humano, que representa na vida organizacional e no entendimento da temática da satisfação no trabalho, que conduz à compreensão do indivíduo na organização.

Porém, não existe um acordo unânime entre os autores que se debruçam sobre esta temática com o intuito de identificar os fatores que determinam a satisfação no trabalho (Grunberg, 1979; Mullins, 2006; Spector, 2008; Abdulla, 2009).

Alcobia (2011) identifica duas dimensões distintas da satisfação no trabalho: unidimensional e multidimensional. Na abordagem unidimensional, a satisfação é encarada como sendo uma atitude geral ao trabalho, a qual não depende das várias dimensões caracterizadoras do trabalho. A segunda abordagem, a multidimensional, considera que a satisfação é resultante de um conjunto de fatores associados ao trabalho e que é possível medir a satisfação dos indivíduos em relação a cada um destes fatores.

Locke (1976) enumera nove dimensões relativas à esta questão, das quais seis são categorizadas pelo autor como eventos ou condições e as restantes três como agentes que englobam o próprio trabalhador, as chefias, os colegas de trabalho, os subordinados, etc. Estas dimensões são:

1. Satisfação com o trabalho: engloba o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho as possibilidades de êxito ou o controlo sobre os métodos;

2. Satisfação com o salário: considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos colaboradores (equidade);

3. Satisfação com a promoção: engloba as oportunidades de formação e outros aspetos de base que dão suporte à promoção;

4. Satisfação com o reconhecimento: contempla elogios ou críticas ao trabalho realizado;

5. Satisfação com os benefícios: refere-se às pensões, aos seguros de doença e às



férias;

6. Satisfação com a chefia: inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e ainda qualidades ao nível de relacionamento interpessoal;

7. Satisfação com os colegas de trabalho: engloba as competências dos colegas, o apoio que estes prestam ou a amizade que manifestam;

8. Satisfação com as condições de trabalho: engloba como, por exemplo, o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, e os aspetos ergonómicos;

9. Satisfação com a organização e com a direção: engloba as políticas de benefícios salariais.

Também, Zamfir (1980) refere que os colaboradores de uma determinada organização são afetados de diferentes formas, e essas situações vão fazer com que o trabalhador se sinta satisfeito ou insatisfeito com o trabalho. Para este autor existem cinco principais dimensões responsáveis da satisfação laboral:

**A. Benefícios/ Facilidades:** esta dimensão incorpora os incentivos económicos; a possibilidade de promoção na carreira; benefícios sociais; flexibilidade nos horários de trabalho; distância e o transporte para o local de trabalho.

**B. Condições físicas elementares de trabalho:** esta categoria inclui uma série de características do contexto laboral, que podem afetar os trabalhadores (saúde física e psíquica do indivíduo).

**C. O trabalho em si:** esta dimensão enquadra as qualificações exigidas para o trabalho, com o aumento da qualificação, o trabalho tende a ser mais satisfatório; a rotatividade, geralmente é um fator menos satisfatório; o tipo de trabalho, ou seja, o trabalho que é para executar é menos satisfatório de que o trabalho que é para ordenar; a correlação entre o trabalho, talento e as habilidades e os interesses de cada um dos funcionários, a correlação entre estas variáveis é determinante para a satisfação laboral, uma vez que o trabalho prestado deve estar em concordância com as habilidades e talentos de cada um, bem como os próprios interesses.

**D. Relações humanas no trabalho:** nesta categoria consideram-se as relações com os colegas de trabalho, esta variável também é predominante para satisfação laboral, o coletivo além de reproduzir o quadro social da vida profissional, representa também o diapositivo no qual a atividade profissional é realizada e as relações com chefes e as hierarquias, ou seja, a criação de um bom ambiente de trabalho e o estado de espírito de cada um depende em grande medida do estilo de liderança. Neste sentido, os líderes são os que têm o poder de tornar o ambiente de trabalho mais saudável, interessante e motivador.

**E. Quadro organizacional do trabalho:** a satisfação no trabalho é afetada diretamente pelo quadro organizacional, sobretudo pela gestão da organização, a relação entre os departamentos e serviços, o tipo de comunicação, a tomada de decisões, etc. Os diferentes processos organizacionais são muitas vezes determinantes para a satisfação ou insatisfação laboral.

Além dos investigadores referidos anteriormente, diversos estudos efetuados com o propósito de avaliar a satisfação laboral demonstram que os fatores responsáveis da satisfação no trabalho podem ser influenciados por diversas variáveis. Estas variáveis são classificadas como causas da satisfação laboral de ordem organizacional ou individual.

As causas organizacionais referem-se às situações que englobam o próprio trabalho e o seu ambiente, podendo considerar-se como exemplo: o salário; a natureza do trabalho; possibilidade de promoção na carreira; o estilo de chefia; os colegas e as condições físicas de trabalho. Por sua vez, as causas individuais envolvem variáveis que são inerentes a cada indivíduo, tais como: fatores demográficos e diferenças individuais (afeto positivo, *locus de controlo*) (Cunha et al., 2007).

Spector (2010) classifica os antecedentes da satisfação laboral como causas individuais, ou seja, fatores demográficos (idade; género; habilitações literárias; habilidades profissionais; tempo de serviço; estado civil, etc.) e diferenças individuais (afeto positivo, *locus de controlo*). Por sua vez, as causas organizacionais são a natureza do trabalho, a remuneração; liderança; colegas de trabalho; autonomia; flexibilidade horária; formação profissional e segurança no emprego.

Da mesma forma Glisson e Durick (1988) e Abdulla (2009) supõem que as variáveis determinantes da satisfação laboral podem ser classificadas em três categorias: 1) as

variáveis que descrevem as características das tarefas do trabalho realizadas pelo colaborador; 2) as que descrevem as características do contexto organizacional em que as atividades são executadas; 3) as variáveis que descrevem as características dos colaboradores que desempenham a tarefa. Contudo, apesar da descoberta de diversos fatores que se correlacionam de forma positiva ou negativa com a satisfação no trabalho, a maioria desses fatores são agrupados em duas principais categorias: a) os fatores individuais, b) os fatores organizacionais.

Os estudos confirmam que tanto o ambiente de trabalho como os aspetos individuais são determinantes para a satisfação (Rahim 1982; Sharma e Bhashkar 1991; Abdulla, 2009). Porém, os resultados variam de caso para caso, como no estudo de Nalla *et al.*, (2011) que referem que as características individuais não revelam uma importância significativa na explicação da variação da satisfação no trabalho, enquanto os fatores organizacionais e ambientais são os seus principais preditores.

Os estudos de Ololube (2006) e Ahmad *et al.*, (2012) concluem que as características demográficas, tais como a idade e sexo, contribuem de forma incremental para explicar a variação dos níveis de satisfação, o que contradiz os resultados obtidos por Bentea (2013) que conclui que as variáveis demográficas não têm efeitos na satisfação no trabalho.

Na Figura 4 são representados alguns elementos vinculados à satisfação laboral, sendo também os elementos de excelência na gestão dos recursos humanos propostos no modelo de excelência EFQM.

**Figura 4 - Preditores da satisfação laboral**



**Fonte: Elaboração própria**

Seguidamente, apresenta-se uma análise de cada um desses preditores da satisfação laboral.

### **2.7.1. Relações com os colegas**

Na década 40, a Escola das Relações Humanas evidenciava o desenvolvimento das relações interpessoais e a construção de estruturas informais dos grupos dentro das organizações, que funcionariam como meios de socialização e de cooperação. Na perspetiva do autor Zhou e George (2001), as relações com os colegas de trabalho englobavam o apoio prestado entre os indivíduos de trabalho nas suas tarefas sempre que necessário, a partilha de conhecimentos e de experiência e a tendência de proporcionar auxílio e incentivo.

Os teóricos defendem que as práticas das relações interpessoais desempenham um papel primordial na construção da representação pessoal e profissional. Seco (2000) refere que a busca de uma identidade profissional passa pela estruturação das competências sociais dos indivíduos e das relações que estabelecem com os colegas de trabalho. A convivência e a comunicação diária com o mesmo grupo de indivíduos, cria padrões de relação no contexto laboral, que, por sua vez, se tornam em padrões de rotina que condicionam expectativas e moldam os comportamentos.

Um grande número de investigadores revela a importância da existência de um quadro social dentro da organização (Vroom, 1964; Maslow, Herzberg, 1959, 1966; Locke, 1969; Hackman 1976; Zamfir, 1980; Francês, 1984). A dedicação dos investigadores à esta temática deve-se sobretudo ao fato de que a acentuação nos relacionamentos interpessoais, criados dentro das organizações, serve como a chave fundamental, que abrirá as portas, que conduzem à maior satisfação dos colaboradores, aumento da produtividade e ao bem-estar no contexto laboral.

### **2.7.2. Relações com as chefias**

No que concerne às relações com os superiores hierárquicos, destaca-se também a sua relevância no processo de satisfação laboral, uma vez que as chefias são os atores principais, que moldam os estilos de gestão. Diversos estudos demonstram que a relação que é estabelecida entre os colaboradores e os superiores hierárquicos tem efeitos incrementais na satisfação laboral (Scandura e Williams, 2004; Munir, Rahman, Ariff, e

'amor, 2012; Shahmohammadia, 2015; Skaalvik e Skaalvik, 2015).

Seco (2000) refere que maioria dos estudos, que aborda a importância das chefias, demonstra que a satisfação dos grupos profissionais depende dos atributos pessoais do líder, ou seja, existem alguns superiores hierárquicos que prestam apoio sempre que necessário aos colaboradores, revelando um interesse e consideração pessoal por eles e são compreensíveis com os seus erros. Por sua vez, existem outros que ignoram totalmente as relações humanas e preocupam-se principalmente com o aumento da produção ou dos serviços prestados. Portanto, as investigações revelam que a satisfação laboral aumenta, principalmente, quando os superiores hierárquicos são compreensíveis com os colaboradores e estabelecem relações de amizade com os mesmos (Vroom, 1964; Locke, 1976; Pezzeri, 1991; Garcia, 1995; Rodriguez, 1995; Raven *et al.*, 1998; Chambel *et al.*, 1999).

No caso dos docentes, diversos estudos têm vindo a confirmar a necessidade da participação contínua dos mesmos na gestão da escola e na tomada de decisão (Friesen *et al.*, 1984; Lester, 1987; Alves, 1991; Santos, 1996; Seixas, 1997). Considerando que a (in) satisfação laboral condiciona a permanência dos docentes na instituição. Vários estudos sugerem (a partir dos resultados obtidos) que os líderes das escolas e os Ministérios da Educação consigam prestar atenção à qualidade das relações sociais dos docentes nas escolas, de modo a reforçar a satisfação no trabalho, e, consequentemente, a sua retenção (Crossman e Harris, 2006; Skaalvik e Skaalvik, 2011).

### **2.7.3. Condições de trabalho**

A categoria das condições de trabalho refere-se aos requisitos das instalações, ou seja, às condições materiais do trabalho, tais como: condições de segurança; equipamentos do trabalho; localização do edifício; transporte disponível para o local de trabalho; e condições ambientais do trabalho, tais como: temperatura, luz e higiene do espaço (Zamfir, 1980).

Os estudos que investigam a relação entre as condições do trabalho e a satisfação laboral demonstram que existe correlação significativa entre as duas variáveis (Griffin *et al.*, 1996, Konrad *et al.*, 2013), (Moorea, *et al.* 2011; Vega e Martínez, 2009). Portanto, as pesquisas confirmam também que as pessoas que trabalham em melhores condições gerais estão mais felizes com o seu trabalho e tendem a ser mais produtivas (Parka *et al.*,

2016).

No que se refere à atividade docente, Seco (2000:169) conclui com base nos estudos revisados, que se trata de uma “profissão de risco”, uma vez que os indivíduos correm o “risco de esgotamento mental ou físico” e frequentemente encontram-se insatisfeitos com as condições materiais do seu trabalho, sobretudo com a “insuficiência dos espaços, a desadequação dos equipamentos, a inadequação do número de alunos a dimensão da escola e insuficiência do pessoal auxiliar.”

#### **2.7.4. Remuneração**

A questão do sistema de remuneração adotado pelas organizações, quer em termos de padrões relativos internos, quer externos, tem igualmente especial relevância no grupo dos preditores da satisfação laboral.

Para Francês (1984), o aspecto financeiro do trabalho é o que «finaliza » a atividade do trabalho e a separa de actividades de lazer, ou seja, aspecto financeiro é encarado como o proposito do trabalho e como um fator que diferencia uma ocupação de uma profissão.

De acordo com Özpehlivana e Acarb (2015 ), o salario é tradicionalmente utilizado nas organizações como principal estratégia para atrair e reter indivíduos e também para os manter satisfeitos com o trabalho. O estudo de Giacometti (2005) confirma que a questão salarial tem implicação na decisão de ficar ou abandonar a profissão.

No que concerne à profissão docente, o aspeto financeiro tem um peso significativo que leva os indivíduos a entrarem na profissão docente (Liu e Onwuegbuzie, 2014). Contrariamente, Smither (1988) refere que “apesar de poucas pessoas se encontrarem numa situação em que podem ignorar os aspetos financeiros do trabalho, muitas – senão a maioria – parecem escolher as suas atividades profissionais mais em função da natureza do trabalho em si do que das recompensas financeiras.”

No estudo de Robert (1977), os docentes classificaram a categoria de “os bons salários” como principal motivador no trabalho. Da mesma forma, Spector (1977) refere que um dos fatores mais populares da satisfação laboral é o salário e a remuneração. Em contrapartida, Armstrong (1971) através de uma análise correlativa entre cotações dos aspetos, como “tarefa” e “salário” e *scores* de satisfação em geral, conclui que a satisfação obtida da remuneração não está estritamente relacionada à satisfação geral, o que significa

que o salário por si só, não garante a satisfação no trabalho.

### **2.7.5. Natureza do próprio trabalho**

A natureza do próprio trabalho, de acordo com Marques e Jorge (2015) refere-se às características intrínsecas do posto ocupado e do tipo de trabalho desenvolvido da sua natureza (rotina, componentes estáticas e dinâmicas, situações de dependências e independência, entre muitas outras).

Relativamente à atividade docente, a maioria dos estudos analisados, indica que o fator da «natureza do trabalho» como principal impulsionador da satisfação laboral. Como é o caso do estudo de Convey (2014), que envolveu 716 docentes das escolas dos EUA, onde concluiu que a motivação para ensinar surge como determinante fundamental na satisfação dos professores. Tal como Skaalvik e Skaalvik (2015), com base nos resultados obtidos das 30 entrevistas com docentes, referem que o fato de ajudar as crianças no desenvolvimento da aprendizagem social e intelectual e, o próprio processo de transmissão de conhecimento, são as principais fontes de satisfação no trabalho destes profissionais. Resultados similares foram obtidos por Ghazi *et al.*, (2010); Malik *et al.*, (2010); Shigli *et al.*, (2011) e Ahmad, Hussain, e Rajput (2012).

Num estudo quantitativo, realizado por Huang e Van De Vliert (2003), com uma amostra de 107292 respondentes de 49 países, concluiu-se que as características intrínsecas de satisfação no trabalho são mais fortes nos países individualistas, tais como Dinamarca, Holanda e EUA, mas também nos países como Malásia, Columbia e Venezuela. Contrariamente nos países como Egito, México e Filipinas, as características intrínsecas ao trabalho não se relacionam com a satisfação no trabalho. Também em Portugal, entre os diversos fatores que possam concorrer para a satisfação laboral dos docentes, encontram-se principalmente os fatores intrínsecos ao trabalho (Seco 2009).

### **2.7.6. Promoção na carreira**

A progressão na carreira tem vindo a destacar-se cada vez mais no processo de satisfação no trabalho, como um dos elementos-chave para o desenvolvimento dos colaboradores. Os indivíduos que têm possibilidade de aspirar e progredir na carreira têm oportunidades de ascender no futuro, sentindo-se certamente mais motivados e satisfeitos,

ao contrário dos que não têm qualquer expectativa de serem promovidos.

No estudo de Zainalipoura *et al.*, (2010), onde participaram 120 docentes, confirma-se que existe uma relação positiva entre a variável “promoção na carreira” e a satisfação. Lester (1987) refere que uma promoção diz respeito à uma “mudança de estatuto ou de posição, a qual se pode traduzir em maior salário e mais poder”. Neste sentido, esta variável surge como uma necessidade de desenvolvimento psicológico, onde o indivíduo espera que à medida que progride na carreira terá a possibilidade de realizar tarefas mais interessantes e, conseqüentemente, desfrutará de um bom estatuto social e económico.

Na atividade docente, a progressão na carreira em Portugal, durante muitos anos se baseava apenas no critério de tempo de serviço, sendo por isso apontada como um fator de insatisfação em vários estudos (Cruz *et al.*, 1988; Alves, 1991; Santos 1996; Seixas, 1997). Todavia, nos últimos anos, com a implementação de novos sistemas de avaliação de desempenho, existem maiores possibilidades de progredir na carreira com base no mérito e por parte da comunidade educativa.

#### **2.7.7. Reconhecimento**

O reconhecimento também desempenha um papel primordial no processo de satisfação laboral, pois quer a motivação quer a satisfação exige reconhecimento, o qual pode ser demonstrado de modo formal (carta oficial de agradecimento, promoção, prémio de distinção por serviços, salários, publicações, etc.) ou informal (elogios ao trabalho realizado, atribuições especiais, incentivos, entre outros).

Na perspetiva de Locke (1976) e Seco (2000), o reconhecimento é uma variável que está nitidamente relacionada com a necessidade de autoestima. Por sua vez, a auto estima se nutre de relacionamentos sociais, da troca de opiniões, cordialidade e respeito mútuo, o que significa que os indivíduos com baixa autoestima, dependerão possivelmente, do reconhecimento. Spector (1977) defende que, sempre que um colaborador é reconhecido pelo seu bom desempenho no trabalho, automaticamente aumenta o seu nível de satisfação laboral.

Em Portugal, constata-se um processo ascendente do reconhecimento público e do prestígio que é conferido à profissão do docente. De acordo com Seco (2000), existem diversos fatores que são apontados como responsáveis da diminuição do prestígio dos docentes, entre os quais a escolaridade obrigatória, a massificação do ensino, o impacto



das novas tecnologias, a desvalorização do “saber escolar”, as profundas alterações nos valores sociais, a deterioração do estatuto remuneratório, crescente profissionalização dos docentes, etc.

A maior parte dos docentes da Europa declararam que o seu trabalho recebe pouco reconhecimento social, sendo por isso um fator de desânimo dos docentes na Europa. Esta percepção é mais negativa em países como República Checa, Hungria, Eslováquia, Eslovénia e Islândia, onde menos de 10% do pessoal docente se sente apreciado (Ministerio de Educación, 2005).

### **2.7.8. Formação**

Existem poucos estudos que investigam a relação entre a satisfação laboral e a formação. Todavia, a variável «formação» acaba por influenciar significativamente a satisfação laboral. As conclusões auferidas pelo autor Siebern-Thomas (2005) baseiam-se na análise de uma amostra de 13 países e demonstram que a satisfação laboral tende a ser maior nos países onde existe acesso à formação no local de trabalho.

No que concerne à profissão docente, os docentes para além de ensinar, têm o dever de cumprir cada vez mais objetivos educativos, que a sociedade não consegue. É neste sentido, que a questão da formação surge como um fator determinante não só para desenvolver percepções positivas acerca do trabalho executado pelos profissionais, mas também para atingir os objetivos que as instituições educativas se propõem alcançar.

Na perspetiva de Guimarães (2006), a formação dos docentes tem impacto positivo principalmente nas formas de organização e de produção do trabalho escolar, no grau de satisfação profissional com a carreira e nas perspetivas de crescimento profissional ao longo da vida. Também a relevância desta variável é destacada no estudo de Oliveira *et al.*, (2012), onde analisaram a satisfação laboral em duas instituições de ensino, sendo as respostas mais negativas atribuídas às dimensões da satisfação, sobretudo com a falta de formação.

### **2.7.9. Comunicação interna**

A comunicação é o processo de transmissão de informação ou de significado de uma pessoa para outra, podendo ser informal ou formal. O primeiro ocorre nos grupos informais criados dentro da organização e o segundo ocorre quando a informação é transmitida e recebida dentro dos canais formais existentes no organograma da organização.

A comunicação interna quando é eficaz tem resultado direto no clima da empresa e na satisfação. A relação positiva entre estas dimensões é conferida em vários estudos (Kamasa e Bulutlar, 2008; Nikolića *et al.*, 2013). Os autores Vilar e Sebastian (2012) realizaram uma revisão bibliográfica de 388 artigos científicos relacionados com a satisfação laboral, publicados entre os anos 2001 e 2010, e observaram que é importante gerir a comunicação, uma vez que esta tende a ter impacto significativo no processo de satisfação laboral, ou seja, uma comunicação aberta, efetiva e eficaz pode melhorar a satisfação laboral dos colaboradores.

### **2.7.10. Conhecimento e identificação dos objetivos**

A identificação com os objetivos organizacionais refere-se ao que os colaboradores percebem, sentem e pensam sobre a organização, o que conduz ao comprometimento dos indivíduos com a organização (Alegre *et al.*, 2016).

O estudo de Allen *et al.*, (2003) indica que o compromisso organizacional e a identidade com os objetivos organizacionais explicam a satisfação. Na mesma linha de pensamento, os autores Bart *et al.*, (2001) referem que a satisfação dos trabalhadores está positivamente relacionada com a missão e com a estratégia organizacional.

### **2.7.11. Estilo de Liderança**

O estilo de liderança exerce igualmente um forte impacto nas atitudes dos colaboradores. Para Northouse (2007), a liderança é o processo através do qual, por influência individual, se consegue direcionar um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns.

O estudo de Saleem (2015) demonstra que o estilo de liderança afeta fundamentalmente a percepção dos colaboradores, que, por sua vez, afeta os resultados no trabalho. Os mesmos autores realizaram uma análise entre os diferentes tipos de liderança e a satisfação laboral e mostraram que a liderança transformacional tem impacto positivo na satisfação laboral, o que significa que um líder transformacional, através do seu comportamento inspirador e motivador, pode induzir mudanças no estado psicológico dos seus colaboradores.

Um efeito contrário é relatado quando se trata da liderança transacional, pois, estes líderes estão mais preocupados em atingir as metas organizacionais, através de recompensas e punições, e, conseqüentemente têm menos preocupação com as motivações dos colaboradores. As mesmas conclusões são retiradas pelos autores Munir *et al.*, (2012); Ahmad *et al.*, (2013); Saleem (2015) e Shahmohammadia (2015).

#### **2.7.12. Participação**

A participação refere-se à possibilidade que o colaborador assume no processo de tomada de decisões relacionadas com o seu trabalho (participação imediata), assim como no funcionamento da organização (participação distante). Nos últimos anos, os gestores têm atribuído cada vez mais importância à noção de participação do colaborador no processo de tomada de decisões (Cooney, 2004).

De acordo com Oliveira (2011), o modelo de Relações Humanas, identificado pelo Instituto Tavistock de Londres, demonstra que a participação do colaborador na tomada de decisões eleva a satisfação laboral e, por sua vez, a produtividade. Igualmente, os estudos desenvolvidos em torno desta questão, demonstram que os colaboradores com um papel ativo na tomada de decisões têm uma imagem mais clara de que estão envolvidos na execução de projetos e, conseqüentemente, apresentam níveis elevados de satisfação (Fanga *et al.*, 2005). Neste sentido, o “sentimento de participar” é eficiente para os objetivos da organização, na medida em que promove confiança e satisfação no trabalho.

#### **2.7.13. Política e impacto ambiental**

Na sociedade atual, a questão da política ambiental tornou-se um assunto popular, necessário e valorizado, uma vez que a preocupação com o meio ambiente é sinónimo de

qualidade de vida ou até garantia de continuação de vida na Terra. Por esse motivo, implementam-se medidas precaucionais na sociedade, nas empresas e até nas nossas próprias casas. A preocupação com o meio ambiente tornou-se praticamente como uma obrigação nas organizações, pois estas demonstram-se cada vez mais comprometidas com o meio ambiente, ao incutir a política ambiental na sua missão a curto e longo prazo e a fomentar o sentido de responsabilidade em relação ao meio ambiente.

O estudo realizado por Menguc e Ozanne (2005) verifica que as empresas beneficiam com a implementação de estratégias amigáveis do meio ambiente. Todavia, a maior parte dos estudos direcionados para a política do meio ambiente são analisados de um ponto de vista financeiro, pois, os investigadores não têm uma compreensão aprofundada do impacto das políticas nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores. Por exemplo, a literatura não fornece uma visão clara de como a criatividade ou a satisfação laboral pode ser aumentada (ou diminuída) com a posição da organização em relação ao meio ambiente (Spanjol *et al.*, 2015).

## **2.8. Qualidade dos serviços e satisfação laboral**

A qualidade nos serviços e produtos sempre foi uma preocupação do ser humano, uma vez que o conceito de qualidade varia de acordo com o contexto em que é aplicado, podendo englobar diversas perceções, considerando a subjetividade e complexidade do seu significado. Portanto, trata-se de um conceito complexo, onde varias definições são manifestadas para expressar o que se entende por qualidade dos serviços.

De acordo com Oliveira (2003), a qualidade total aplicada ao sector de serviços está relacionada com a prestação de serviços/produtos com qualidade superior aos clientes, proprietário e colaboradores, o que significa que a qualidade não deve abranger apenas o cliente externo, mas sim ter em consideração também o público interno.

A qualidade tem impacto positivo não só a nível organizacional, mas também a nível individual, pois, pode melhorar a satisfação dos colaboradores, tornando-os mais produtivos e com mais gosto pela direção dos recursos, no sentido de alcançar bons resultados e a autossatisfação dos gestores e diretores. E por sua vez, leva os clientes a obter a satisfação máxima porque os produtos ou serviços adquiridos correspondem as suas expectativas (Mañas, 2003).

Malhotra e Mukherjee (2004) defendem que devido às características dos serviços, a qualidade dos serviços é uma questão mais complexa do que a qualidade dos produtos, na medida em que a qualidade dos serviços abrange sempre uma componente fundamental vinculada às características dos profissionais.

Vários investigadores argumentam que a qualidade dos serviços é influenciada pela satisfação laboral dos colaboradores (Malhotra e Mukherjee, 2004; Snipes *et al.*, 2005; Yee *et al.*, 2008; Kermani, 2013; Yee *et al.*, 2015). Dessa forma, considera-se que as pessoas mais satisfeitas tendem a ser mais altruístas, úteis e atenciosas e são mais dedicadas à organização e à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Os autores Snipes *et al.*, (2005) defendem que atualmente os gestores, para intervirem substancialmente na qualidade dos serviços organizacionais, devem considerar as pessoas como o centro da preocupação e, por sua vez, implementarem políticas para aumentar a satisfação dos colaboradores. Os mesmos autores acreditam que implementar planos de benefícios competitivos pode ter um papel mais importante do que se pensava no fornecimento da elevada qualidade dos serviços.

No que se refere às ferramentas de medição dos serviços de qualidade, existem vários modelos propostos para avaliação de qualidade em serviços, dos quais se destacam o SERVQUAL e SERVPERF. O modelo SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985) também conhecido como “*Gaps Model*”, define as diferenças entre as expectativas do cliente e a perceção dos serviços prestados. Este modelo é frequentemente utilizado para medir a qualidade dos serviços, tendo por base cinco dimensões:

- (1) Tangíveis- as instalações físicas, equipamentos e aparência de pessoal;
- (2) Confiabilidade- capacidade de realizar o produto prometido de forma confiável;
- (3) Prontidão – disposição em ajudar os clientes e fornecer produto de forma rápida e eficaz;
- (4) Garantia – competência e cortesia dos empregados, capacidade de inspirar confiança;
- (5) Empatia- refere-se ao grau de cuidado, simpatia e atenção pessoal dispensada aos clientes.

Quanto ao modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), o mesmo engloba as questões presentes no modelo anterior, recolhendo apenas informação da qualidade percebida (e não recolhida diretamente de expectativas). Portanto, os autores propõem este instrumento como alternativa ao modelo SERVQUAL.

Na operacionalização, ambos os instrumentos fundamentam-se na definição conceptual de que a qualidade de serviços é uma atitude em relação ao serviço oferecido por uma organização, resultante de uma comparação entre as expectativas e o desempenho. Para os autores deste instrumento, uma elevada percepção de desempenho implica maior serviço de qualidade. Esta medida considera-se relevante, sobretudo quando se pretende medir a qualidade geral dos serviços prestados, sendo o SERVQUAL o mais indicado para identificar falhas em áreas específicas da organização (Hong e Lee, 2014).

## **2.9. Motivação para carreira docente**

Nos últimos anos, a questão da motivação para escolha da carreira docente tornou-se uma condição obrigatória, não só para o desenvolvimento do sistema de ensino, mas também para direccionar a sociedade para um caminho positivo, pois o desenvolvimento de uma sociedade depende da qualidade da educação e o ensino é o “motor” de desenvolvimento para o progresso social.

De acordo com Marques (1996), a motivação é definida como sendo tudo o que impulsiona o indivíduo a reagir de determinada forma. A ação pode ser provocada tanto por estímulos externos, como por estímulos internos, através de raciocínio de um indivíduo.

Por sua vez, a motivação dos docentes está significativamente relacionada com motivação dos alunos, sendo por esse motivo que os investigadores estudam com mais profundidade os aspetos motivacionais para a eleição da carreira docente.

Os investigadores Pânișoară e Pânișoară (2010) citam vários autores (Mora *et. al.*, 2001; Hammond, 2002; Thornton *et al.*, 2002) que referem que o principal motivo para seguir a carreira docente prende-se com o papel dinâmico da sociedade, ou seja, a relevância que o docente desempenha na sociedade. Nas pesquisa realizadas por estes autores, podem-se identificar outras categoria de fatores, que são importantes para os que

escolhem a carreira docente, entre os quais: fatores pragmáticos (férias prolongadas; segurança no emprego; facilidade de ingresso); fatores sociais (apoio oferecido pelo docente para o progresso da sociedade; mérito social para quem desempenha esta função; desafios e variedade das temáticas educativas); fatores relacionados com atividades com crianças (as escolas são agradáveis para trabalhar; o ensino em si é agradável; desejo de contribuir para o sucesso dos alunos); fatores extrínsecos (encorajamento por terceiros; a carreira docente “abre as portas” para outras carreiras; a escolha da profissão docente é gerada pela percepção dos indivíduos de que são incapazes de entrar em outra profissão); fatores subjetivos (experiência anterior como aluno gerou o desejo de ser professor; paixão pela área que pretende ensinar).

Também na pesquisa realizada por Gordon (1993) conclui-se que os principais fatores que determinam os indivíduos a escolherem a carreira docente são: influência por terceiros (familiares amigos); influência gerada por um “mau” docente; necessidade de “fazer a diferença”; vocação educacional; amor pelas crianças/ pessoas; paixão pelo ensino; férias longas e gosto em aprender.

O autor Akar (2012) realizou um estudo com o objetivo de investigar as motivações de 974 docentes turcos para escolherem a carreira docente e concluiu que as características intrínsecas da profissão atingiram maior cotação, portanto, trata-se do “valor da utilidade social” (contribuição social, ou seja, moldar o futuro de crianças/adolescentes e aumentar a equidade social); “valor da utilidade pessoal” (conciliação vida familiar e laboral, e segurança no emprego). Os respondentes referiram que a aprendizagem e ensino prévio são a principal motivação de elegerem a carreira docente, a motivação que foi mais citada pelos professores deste estudo foi o “gosto de trabalhar com crianças”. Ainda, o autor observa que a motivação perante à profissão docente prende-se principalmente com o papel que o docente tem na sociedade.

Cruz et al., (1998), em Portugal, concluíram que 63% dos docentes de uma amostra total de 1500 indivíduos, quando respondentes sobre as razões da sua escolha profissional, referem a vocação e espírito de missão e dedicação aos outros como a principal razão para ingresso na profissão docente. Para alguns (5,9%), um último recurso ou como uma carreira alternativa (5,1%), quando não se conseguiu outro emprego. As respostas relativas às motivações que determinam um indivíduo a entrar na carreira docente, variam de acordo com nível de ensino, nível etário dos educadores e ainda o grau de habilitações literárias necessário para ingressar na carreira docente.

Os autores Liu e Onwuegbuzie (2014) utilizaram o método misto para investigar os fatores que motivam os professores chineses a entrar na carreira docente e as fontes de satisfação no trabalho do professor. Os resultados demonstraram que o fator motivacional mais referido foi a “vocação” (o gosto pela profissão) e a atração por causa do salário. Por sua vez, os motivos menos mencionados foram “eu pensei que o ensino se encaixaria bem com compromissos familiares” e “não foi por pressão da minha família que me tornei professor”. Isto significa que os docentes são motivados tanto intrinsecamente (gosto para ser professor) como extrinsecamente (salário) para entrar na profissão docente. Os mesmos autores observaram que os professores que foram intrinsecamente motivados (vocação, gosto por trabalhar como professor) para entrar na profissão docente relataram maior satisfação laboral do que os docentes que foram extrinsecamente motivados. Dessa forma, torna-se necessário para quando as universidades recrutarem novos professores, além das suas qualificações, devem considerar também as motivações dos candidatos.

## **2.10. Satisfação no trabalho dos docentes de ensino superior**

Na perspectiva dos autores Borges e Daniel (2009), através da análise dos fatores responsáveis pela satisfação/ insatisfação no trabalho dos docentes, é possível observar uma evolução temática que coincide com três períodos históricos. No primeiro período, referente aos anos 70, ocorreu uma democratização do ensino e um alargamento das tarefas que conduziu à identificação de impulsionadores extrínsecos (salário, condições de trabalho, administração) com o objetivo de garantir o bem-estar dos docentes.

O segundo movimento ocorreu na década de 1980, onde as preocupações relacionadas com a qualidade no ensino conduziram à identificação dos fatores intrínsecos ao trabalho, que interferem na satisfação dos professores (realização pessoal, responsabilidade, reconhecimento, autoestima).

Por último, Seco (2000) reconhece outra condição inerente para o bem-estar na docência, que surgiu na década de 1990, com os novos estudos sobre formação, participação e interação entre os docentes, alunos e meio sociocultural, que é a questão do desenvolvimento psicossocial do docente. Assim, as consequências de um paradigma de “uma escola para alguns” para “uma escola para todos” provocou mudanças tanto na organização da escola, como na compreensão da satisfação na atividade docente.



Também, as alterações estimuladas com a implementação do Processo de Bolonha<sup>4</sup> (19 de junho de 1999) provocou consequências nos profissionais da atividade de ensino, mais precisamente na sua satisfação.

Estas mudanças, que também foram acompanhadas de problemas referentes ao ensino superior, tais como: debates sobre a autonomia das universidades; regime jurídico da melhoria da qualidade do ensino superior; Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior resultante da aplicação do Processo de Bolonha; crise económica e diminuição dos alunos, são os principais fatores responsáveis de “mal-estar”, insatisfação, falta de cidadania organizacional, esgotamento emocional e baixa autoestima dos docentes do ensino superior (Borges e Daniel, 2009). Decorrente destas alterações atribui-se assim, uma especial importância à satisfação dos docentes em contexto escolar, com o intuito de conseguir revitalizar a motivação dos docentes e reacender o seu entusiasmo.

Depois de efetuada a revisão bibliográfica, de seguida é apresentada a metodologia de investigação implementada na presente dissertação.

---

<sup>4</sup> Declaração de Bolonha assinada pelos Ministros da Educação dos 29 países europeus (Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Suíça, Dinamarca, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Látvia, Luxemburgo, Lituânia, Malta, Noruega, Países Baixos, República Eslovaca, República Checa, Polónia, Portugal, Reino Unido, Roménia e Suécia)



## **CAPITULO 3 – METODOLOGIA**

A ciência é um modo particular e específico de conhecimento. Para conceber um conhecimento científico é necessário seguir determinados procedimentos que possam nortear na investigação, de modo a alcançar o objetivo que se pretende alcançar (Vilelas, 2009).

Nesta parte do trabalho pretende-se dar o contributo possível na compreensão da temática em estudo pelo que se apresentam estratégias metodológicas adotadas no sentido de explicar o percurso percorrido, nomeadamente, o tipo de pesquisa, as questões de investigação, os objetivos, a amostra, a conceção dos instrumentos de recolha de dados, e por último os métodos utilizados para análise dos dados.

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Quanto ao modo de abordagem, o presente estudo engloba um estudo de natureza quantitativa, os quais permitem mensurar as opiniões, reações, hábitos e atitudes num universo, através dos colaboradores das organizações e que são representados estatisticamente (Vilelas, 2009).

As principais características deste tipo de investigação, segundo Myers (2000), são que esta: «(1) colhe os dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos; (2) caracteriza-se pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas para testar constructos científicos e hipóteses; (3) é um método sistemático e lida com informações objetivas; e (4) é associada a estudos positivistas confirmatórios».

Do ponto de vista dos objetivos que se pretendem alcançar, este estudo é do tipo exploratório, pois, pretende proporcionar uma familiaridade com o nível de satisfação percecionado pelos docentes no contexto laboral. A principal finalidade é a formação de conceitos e ideias, capazes de tornar o problema mais explícito e fornecer hipóteses e propostas para futuros trabalhos. De acordo com Vilelas (2009), estes tipos de estudos possibilitam a obtenção de uma grande quantidade de informação de uma forma económica, porém o facto das informações recolhidas serem superficiais, constitui uma desvantagem.

Por último, este estudo do ponto de vista dos procedimentos técnicos, por se concentrar na investigação de uma instituição, caracteriza-se como estudo de caso. Um estudo de caso pode envolver tanto a realidade de um único caso como situações de diversos casos. Um estudo de caso, para Yin (2001), consiste numa investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, quando as margens do fenómeno e o contexto não estão bem definidas. Um caso é uma unidade em análise, que pode consistir um indivíduo, o papel que este desempenha, ou por uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Um caso pode ainda ser definido como um evento que ocorre num determinado tempo e num dado local (Vilelas, 2009).

Frequentemente este método é confundido por se centrar na utilização de técnicas qualitativas. Todavia este método de estudo de caso não define uma técnica específica (Goode e Hatt, 1969; Bressan, 2004), pois o investigador tem a liberdade de utilizar as ferramentas disponíveis para investigar a questão que propõe, oferecendo uma análise intensiva.

### **3.2. Questões e Objetivos**

A problemática de estudo que se pretende analisar engloba três questões-chave: “Qual é o nível de satisfação dos docentes com as diferentes dimensões do contexto laboral?”; “Consideram os docentes que há qualidade dos serviços oferecidos ao aluno?”; “Quais são as motivações que incentivaram os docentes a elegerem a carreira docente?”.

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo analisar o nível de satisfação laboral entre os docentes da Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura.

Tendo como ponto de partida o objetivo geral previamente referido, enumeram-se como objetivos específicos os seguintes:

- Averiguar o nível de satisfação dos Docentes relativamente às diferentes dimensões do trabalho, designadamente: condições de trabalho; desempenho profissional; formação; promoção e desenvolvimento profissional; reconhecimento recebido; retribuição monetária e financeira; órgãos da Direção da Faculdade; participação; organização e gestão, clima do trabalho, comunicação interna,

conhecimento e identificação dos objetivos; percepção da direção/ estilo de gestão; política do meio ambiente; percepção da satisfação geral;

- Analisar o valor atribuído à qualidade dos serviços oferecidos ao aluno;
- Conhecer as motivações que incentivaram os docentes a elegerem a carreira docente.

### **3.3. Procedimentos**

Para a realização deste estudo foi utilizada a informação obtida através do inquérito por questionário, distribuído aos docentes da Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura, do polo de Cáceres (Espanha).

A recolha de dados decorreu durante o mês de maio do ano de 2016. Numa primeira fase foi enviado o inquérito por questionário por correio eletrónico, ao qual foi anexava uma carta de apresentação, onde se garantia o anonimato e a confidencialidade dos dados e se solicitava a colaboração, ressaltando a importância da participação e da informação que se deseja recolher. Este procedimento foi repetido até que se conseguir uma amostra razoável para o estudo. Após a recolha de dados foi criada uma base de dados no programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), sendo posteriormente realizados os procedimentos estatísticos, que são apresentados no capítulo IV.

### **3.4. Instrumentos**

Nesta investigação foram utilizados quatro instrumentos de medida, de modo a avaliar as dimensões do presente estudo e a responder aos objetivos que previamente foram definidos. Dessa forma, foram utilizados o questionário sociodemográfico e Escala de Satisfação Laboral (Osakidetza, 2001), Escala para medir a qualidade de serviços (Cronin e Taylor, 1992), e Escala para medir as motivações determinantes na escolha da carreira docente (Eccles e Wigfield, 1995), com o intuito de verificar o nível de satisfação dos docentes, a sua percepção perante à qualidade de serviço que é oferecido ao aluno e para identificar as motivações que determinaram os respondentes a elegerem a carreira docente. Os instrumentos de medida, anteriormente referidos encontram-se no Anexo 1.

### **3.4.1. Questionário Sociodemográfico**

De modo a caracterizar os docentes, que integram a população, foi aplicado um questionário sociodemográfico, o qual é constituído pelas seguintes variáveis: sexo; idade; departamento a que pertence; categoria profissional; número aproximado de anos que trabalha na Universidade e atual categoria profissional. Também é constituído por perguntas dicotómicas referentes à realização profissional e à intenção de mudar de profissão, caso lhe surja alguma oportunidade.

### **3.4.2. Questionário de Satisfação**

Com intuito de avaliar “o nível de satisfação laboral dos docentes” foi aplicado o questionário adotado por Osakidetza (2001), baseado no Modelo de Excelência EFQM. Este instrumento foi implementado nos Serviços de Saúde do País Basco, em Espanha, no qual se abordam áreas recomendadas no Modelo EFQM, nomeadamente os fatores que aparecem no critério das pessoas (Agentes Facilitadores) e no critério dos resultados nas pessoas. Este questionário aborda ainda, as dimensões estudadas no questionário de satisfação laboral S20/23” dos autores Mélia e Peiro (1989), e o instrumento denominado Escala Multidimensional de Satisfação Laboral dos Docentes, construído e aplicado no estudo intitulado “*Satisfacción Laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primeiro acercamiento*” de Barraza e Ortega (2009). A versão final contém 57 itens que são distribuídos de seguinte forma: Relação com os colegas; Relações com as chefias; Condições de trabalho; Remuneração; Natureza do próprio trabalho; Promoção na carreira; Reconhecimento; Formação; Comunicação interna; Conhecimento e identificação dos objetivos; Liderança; Participação; Política ambiental e Perceção da satisfação geral.

A cada item corresponde perguntas sobre o grau de satisfação laboral dos docentes perante as várias dimensões do trabalho, onde as alternativas de respostas são dadas numa escala *Likert* com o intervalo de resposta de 1 à 5, sendo (1) Muito insatisfeito (2) Insatisfeito (3) Nem satisfeito/nem insatisfeito (4) Satisfeito (5) Muito satisfeito.

### **3.4.3. Instrumento de medida referente à qualidade do serviço oferecido ao aluno**

Através da construção do questionário SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), pretende-se analisar a qualidade dos serviços prestados aos alunos, considerando apenas o ponto de vista dos docentes. Para o efeito, o instrumento final que foi aplicado para recolher a informação necessária para o presente estudo utiliza 13 itens, referentes aos elementos propostos no modelo SERVPERF, entre os quais: elementos tangíveis (itens 1; 2), Fiáveis (itens 3,4), capacidade de resposta/ prontidão (itens 5,6), segurança (itens 7,8,9, 10), empatia (itens 11, 12, 13). Utilizando-se uma escala *Likert* com o intervalo de resposta de 1 à 5, foi solicitado ao docente, o grau de concordância ou discordância com as declarações apresentadas.

### **3.5.4. Escala das motivações referente à eleição pela carreira docente**

De modo a investigar as motivações que determinaram os respondentes a eleger a carreira docente, foi aplicada a escala de medição das motivações denominada “*Factors Influencing Teaching choice, FIT-Choice Scale*”, proposta por Eccles e Wigfield (1995).

O instrumento original é dividido em quatro partes: Parte A- Dados Sociodemográficos (19 itens); Parte B - Fatores Influentes/ Motivações (40 itens); Parte C - Crenças sobre a educação (percepção sobre a profissão docente 15 itens) e Parte D - A decisão de ser docente (5 itens).

No presente estudo foi adotada a parte B deste questionário, onde se consideraram os estudos prévios direcionados a esta área, apresentando a escala final 9 itens que englobam as motivações intrínsecas<sup>5</sup> (itens 3,8) extrínsecas <sup>6</sup>(itens 1,2,4,5,6,9) e transcendentais<sup>7</sup> (item 7). Também foi utilizada uma escala tipo *Likert* com o intervalo de resposta de 1 à 5, onde se solicitava o grau de concordância ou discordância com as declarações apresentadas.

---

<sup>5</sup> **Motivação Intrínseca** - Move-se pela satisfação com a ação. (Porque gosto. – Para aprender. – Para sentir-me útil). É uma realização interna.

<sup>6</sup> **Motivação Extrínseca**- Move-se por recompensas ou punições. (O que vou ganhar com isso? – Para ser promovido – Para não ficar mal na empresa). O que quer não é a realização da ação, mas a resposta.

<sup>7</sup>“ **Motivação Transcendente** - (Move-se pela utilidade da ação para outra (s) pessoa (s). Pois vejo que é um serviço para as pessoas. Visa a satisfação das necessidades das pessoas distintas da que realiza a ação. Fazem parte dessa motivação: – Altruismo, espírito de serviço, companheirismo.”





## CAPITULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos após a aplicação do instrumento de recolha de dados, e respetivo tratamento de dados, realizado através do programa SPSS. Primeiramente apresenta-se a caracterização da população-alvo, posteriormente realiza-se a característica sociodemográfica da amostra do presente estudo, e por último apresentam-se as tabelas que resultam da análise estatística da informação obtida.

### 4.1. Caracterização da população-alvo (Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo)

A unidade alvo de estudo é uma instituição de ensino superior pública, a Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo, da Universidade de Extremadura, é localizada em Cáceres (Espanha). Esta Universidade foi fundada em 1973, e a sua história está intimamente ligada à comunidade de Extremadura. Possui 20 centros distribuídos por quatro *campus* universitários, nomeadamente o de Cáceres, Badajoz, Plasencia e Mérida. As funções desta organização são guiadas pelos valores de liberdade, pluralismo, participação e igualdade (Extremadura, 2017).

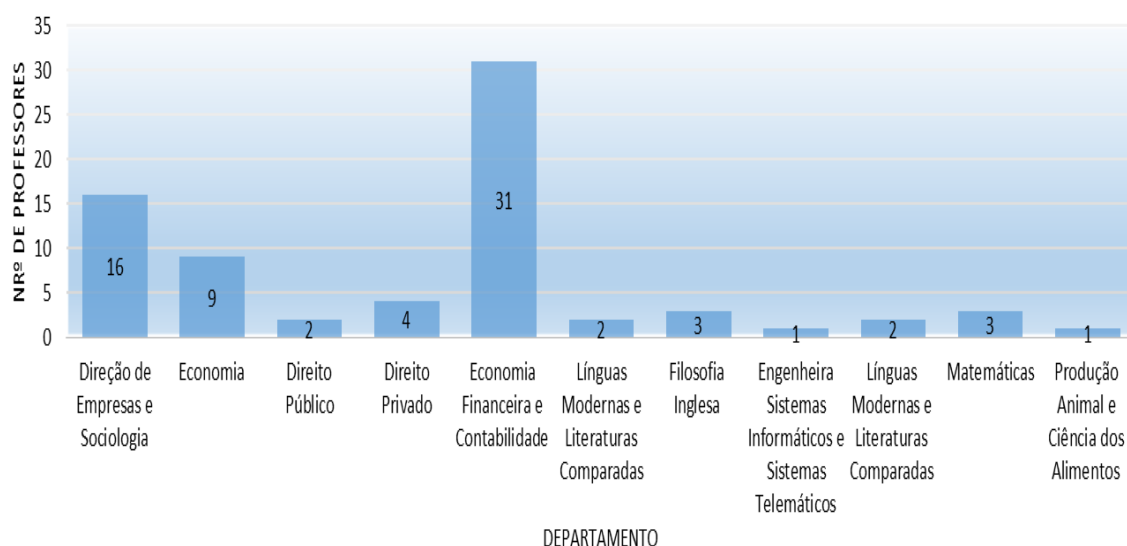
A Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo é a segunda escola com maior número de alunos da Universidade de Extremadura que representa 8% de alunos do total. A partir da informação disponível na página *web*<sup>8</sup> da Universidade pode-se fazer uma breve caracterização da distribuição da população em estudo. A Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo possui no total 74 docentes repartidos por 11 departamentos. Conforme se pode verificar no Gráfico 1, o Departamento de Economía Financeira e Contabilidad é o que incorpora mais docente, 31 num total de 74, seguido do Departamento de Dirección de Empresas e Sociología com 16 docentes e o Departamento de Economía com 9 docentes. Os Departamentos com menos docentes são: Derecho Privado com 4 professores, o Departamento de Filosofía Inglesa e o Departamento de Matemática com 3 docentes. Verifica-se também 2 Departamentos com 2 docentes (Departamento de Línguas Modernas e Literaturas

---

<sup>8</sup> <http://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/feet>

Comparadas; Departamento de Direito Público) e 2 com apenas um docente (Departamento de Engenharia Sistemas Informáticos e Sistemas Telemáticos; Departamento de Produção Animal e Ciência dos Alimentos).

**Gráfico 1 - Distribuição dos docentes da Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo por Departamento**

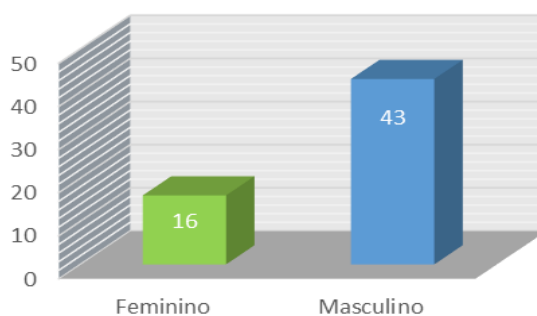


**Fonte: Elaboração Própria**

## 4.2. Caracterização sociodemográfica

No presente estudo pode-se definir a amostra, como uma amostra por conveniência, sendo esta constituída por 59 indivíduos (N=59) pertencentes a diferentes grupos de idades e categorias profissionais. Conforme se pode verificar no Gráfico 2, a maioria dos respondentes são do sexo masculino 72,9 %, que corresponde a 43 indivíduos. Os restantes 16 indivíduos (27,1%) são do sexo feminino.

**Gráfico 2 - Valores descritivos da amostra em função do género**



**Fonte: Elaboração própria**

Os respondentes apresentam idades superiores a 25 anos, predominando o intervalo de idades dos 45 aos 54 anos, que representa 39 % do total; seguem-se as categorias de idades dos 35 anos aos 44 anos com uma percentagem de 31%. O intervalo de idades menos representativo é o que varia entre 25 e os 34 anos, com cerca de 7% do total e ainda a categoria de idades superiores a 50 anos que corresponde à 10% dos respondentes. Os restantes 8 dos respondentes omitiram a idade (Tabela 1).

**Tabela 1 - Amostra em função de idade**

<b>Grupo Etário (anos)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
[25-34 anos]	4	7
[35-44 anos]	18	31
[45-54 anos]	23	39
[> 55 anos]	6	10
Ausente	8	14
<b>Total</b>	59	100

**Fonte: Elaboração própria**

Dos respondentes, 18 (31%) trabalham na Universidade de Extremadura entre 20 e 39 anos, 14 (24%) no máximo há 4 anos, e 13 (22%) exerce a sua função nesta instituição entre 5 e 9 anos, 10 (17%) de 10 a 19 anos, e os restantes, que representam a menor faixa, 4 indivíduos (7%) desempenham a sua função nesta Universidade há mais de 30 anos (Tabela 2).

**Tabela 2 - Antiguidade na Instituição**

<b>Tempo de exercício profissional na Universidade de Extremadura</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
[0 a 4 anos]	14	24
[5 a 9 anos]	13	22
[10 a 19 anos]	10	17
[20 a 29 anos]	18	31
[> 30 anos]	4	7
<b>Total</b>	59	100

**Fonte: Elaboração própria**

Em termos das categorias profissionais, verifica-se que a maior parte dos respondentes 15 (25,5%), enquadra-se na categoria de Professor “*titular*”, segue-se a categoria de Professor “*asociado*” e Professor “*doctor*”, ambas representadas por 13 (22%) indivíduos. Ainda, outras duas categorias representadas pelo um número igual de indivíduos (6-10,2%) corresponde à categoria de Professor “*ayudante*” e a de Professor “*colaborador*”. Por último, as categorias menos representadas são a de Professor “*catedrático*”, representada por 4 indivíduos (6,8%) e a categoria de “*doctor profesor substituto*” e a de “*interino*”, ambas representada por apenas 1 indivíduo (1,7%) (Tabela 3).

**Tabela 3 - Amostra em função da categoria profissional**

	Frequência	Porcentagem
[Asociado]	13	22
[Ayudante]	6	10,2
[Catedrático]	4	6,8
[Colaborador]	6	10,2
[Contratado Doctor]	13	22
[Doctor profesor substituto]	1	1,7
[Interino]	1	1,7
[Titular]	15	25,5
<b>Total</b>	59	100

Fonte: Elaboração Própria

Quanto a antiguidade na profissão, verifica-se que a maioria dos indivíduos (25) desempenha o seu cargo no máximo há quatro anos. Conforme se pode verificar na seguinte Tabela, nesta situação encontram-se 8 indivíduos que pertencem à categoria de professor “*asociado*”, 6 com a categoria de professor “*ayudante*” e ainda 5 professores com a categoria de “*contratado doctor*”, 2 com a categoria de “*titular*”, 1 “*Doctor profesor substituto*” e 1 com a categoria de “*interino*”. Segue-se a faixa dos que exercem as suas funções entre 10 e 19 anos, representada por 17 indivíduos, sendo o caso de 1 indivíduos com a categoria de professor “*asociado*”, 9 professores com a categoria de “*titular*” e 4 com a categoria de professor “*colaborador*”, 2 com a categoria de “*contratado doctor*”, e 1 “*catedrático*”. Ainda, outros valores significativos são daqueles que exercem as suas funções entre 5 e 9 anos, é o caso de 13 indivíduos. Por último, são os que exercem a sua atividade há mais tempo (entre 20 e 29 anos), que apresentam menor peso na amostra. Regista-se nesta situação apenas 4 indivíduos, 2 que correspondem à categoria de professor “*titular*” e 1 à de professor “*asociado*” e 1 “*contratado doctor*” (Tabela4).

**Tabela 4 - Antiguidade na profissão**

		Categoria profissional								Total
		Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
nr_anos_profissão	[0 a 4 anos ]	8	6	2	0	5	1	1	2	25
	[5 a 9 anos]	3	0	1	2	5	0	0	2	13
	[10 a 19 anos]	1	0	1	4	2	0	0	9	17
	[20 a 29 anos]	1	0	0	0	1	0	0	2	4
Total		13	6	4	6	13	1	1	15	59

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Análise das dimensões da satisfação laboral

Nesta secção serão analisadas as diferentes dimensões da satisfação laboral, onde os graus de satisfação são divididos em três níveis: um primeiro nível denominado de “baixo nível de satisfação”, que inclui a soma dos valores do ponto 1 (muito insatisfeito) e 2 (insatisfeito) da escala; um segundo nível intitulado “nível moderado de satisfação” refere-se aos resultados atribuídos ao ponto 3- nem insatisfeito/nem satisfeito. Por fim, um ultimo nível designado de “alto nível de satisfação” soma os resultados obtidos no ponto 4 (satisfeito) e 5 (muito satisfeito).

- *Dimensão: Condições do trabalho*

Segundo a análise da Tabela 5, verifica-se que a maior parte dos colaboradores respondentes está satisfeita com as suas condições físicas e ambientais do contexto laboral (25-42% estão satisfeitos e 4 -7% muito satisfeitos), sendo que apenas 3 (5%) do total demostram-se muito insatisfeitos, e 10 (17%) estão insatisfeitos. Igualmente, no que diz respeito as condições de segurança, a maior parte dos respondentes, 24 (41%) está satisfeita e apenas 2 (3%) muito insatisfeito e 6 (10%) insatisfeitos.

Quanto a variável que se refere à informação fornecida relativamente as condições e/ ou problemas laborais, a maior parte dos respondentes referem que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (23- 39%) e apenas 3 indivíduos, que corresponde à 5 %, demostram-se muito satisfeitos. Relativamente ao horário do trabalho, verifica-se que a maior parte (26-44%) está satisfeita com o seu horário de trabalho e apenas 4 (7%) estão muito

insatisfeitos. Por último, 51% dos respondentes demonstram um alto nível de satisfação com o grau em que se cumpre os termos do contrato 24 (41% satisfeito) e 6-(10%) muito satisfeito e apenas 19% demonstram um nível baixo de satisfação (5-9% muito insatisfeitos e 6-10% insatisfeitos).

**Tabela 5 – Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com as condições de trabalho**

<i>Item</i>	Condições físicas e ambientais		Condições de segurança		Informação fornecida em relação as condições e/ou problemas laborais		Horário do trabalho		Cumprimento dos termos do contrato, regras e leis laborais	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	3	5%	2	3%	4	7%	4	7%	5	9%
<i>Insatisfeito</i>	10	17%	6	10%	10	17%	6	10%	6	10%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	17	29%	20	34%	23	39%	10	17%	18	31%
<i>Satisfeito</i>	25	42%	24	41 %	19	32%	26	44%	24	41%
<i>Muito satisfeito</i>	4	7%	7	12%	3	5%	13	22%	6	10%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Desempenho profissional*

Nesta dimensão procura-se identificar o nível de satisfação que os docentes têm, relativamente aos aspetos que dizem respeito ao modo como este realiza o seu trabalho, bem como a atitude que o mesmo tem perante o seu trabalho. Os resultados obtidos em cada uma das variáveis, que constituem esta dimensão, demonstram valores positivos. Conforme se pode verificar na Tabela 6, mais de metade da população inquirida (75%) demonstra um nível alto de satisfação com as atividades de docências (33- 56% satisfeitos e 11 -19% muito satisfeitos) e apenas 11% apresenta um baixo nível de satisfação (1- 2% muito insatisfeito e 5- 9% insatisfeito). Quanto ao nível de motivação com o seu trabalho, 36 indivíduos (61%) demonstram um alto nível de satisfação e apenas 10 (17%) dos respondentes apresentam um baixo nível de satisfação. Ainda é possível verificar um alto nível de satisfação com a liberdade que se têm na preparação e execução das atividades, demonstrado por 80% dos respondentes (25-42% satisfeito e 22-37% muito satisfeito), e apenas 3 (5%) indivíduos demonstram-se insatisfeitos com esta questão. No que diz respeito a última questão desta dimensão, que se refere ao modo de como é motivador o seu trabalho, igualmente a grande parte dos respondentes demonstram um alto nível de satisfação (31- 53% satisfeito e 12-20% muito satisfeito) e apenas 5 (9%) indivíduos estão insatisfeitos.

**Tabela 6 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com o desempenho profissional**

<i>Item</i>	Com as atividades de docência e/ou de gestão que desempenho neste momento		Com o nível de motivação que eu tenho no momento com o meu trabalho		Com a autonomia que tenho para realizar o meu trabalho		Com a liberdade que tenho para a preparação e a execução das minhas atividades de trabalho		Quão motivador é o meu trabalho	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	1	2%	1	2 %	0	0%	0	0 %	0	0%
<i>Insatisfeito</i>	5	9%	9	15 %	5	9%	3	5%	5	9%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	9	15%	13	22%	6	10%	9	15%	11	19%
<i>Satisfeito</i>	<b>33</b>	<b>56%</b>	<b>23</b>	<b>39%</b>	<b>24</b>	<b>41%</b>	<b>25</b>	<b>42%</b>	<b>31</b>	<b>53%</b>
<i>Muito satisfeito</i>	11	19%	13	22%	<b>24</b>	<b>41%</b>	<b>22</b>	<b>37%</b>	12	20%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Formação*

Nesta dimensão procurou-se identificar o nível de satisfação que os docentes têm com a formação que recebem e a oportunidade de formação para o seu desenvolvimento profissional, bem como satisfação acerca das respostas as petições de formação. Os resultados representados na Tabela 7, demonstram que 53% dos respondentes apresentam um alto nível de satisfação com a formação recebida para o desenvolvimento profissional (24- 41% satisfeitos e 7-12% muito satisfeitos) e apenas 11 indivíduos (19%) demonstram um baixo nível de satisfação. Quanto a oportunidade de formação para o desenvolvimento profissional, a maior parte (47%) demonstra um alto nível de satisfação e apenas 14 indivíduos (24%) expõem baixo nível de satisfação. Contrariamente, no que diz respeito a questão das respostas as petições de formação, a maior parte (42%) dos sujeitos da amostra demonstra um nível moderado da satisfação, ou seja, nem estão insatisfeitos nem satisfeitos, e apenas 13 (22%) respondentes estão insatisfeitos com esta questão.

**Tabela 7 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a Formação**

<i>Item</i>	Formação recebida para o desenvolvimento profissional		Oportunidade de formação para o desenvolvimento profissional		Resposta as petições de formação	
	N	%	N	%	N	%
<b>Muito insatisfeito</b>	4	7%	4	7%	4	7%
<b>Insatisfeito</b>	7	12%	10	17%	9	15%
<b>Nem insatisfeito / nem satisfeito</b>	17	29%	17	29%	<b>25</b>	<b>42%</b>
<b>Satisfeito</b>	<b>24</b>	<b>41%</b>	<b>25</b>	<b>42%</b>	19	32%
<b>Muito satisfeito</b>	7	12%	3	5%	2	3%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Promoção e desenvolvimento profissional*

Com esta dimensão procura-se identificar o nível de satisfação dos docentes, tendo em consideração o grau de aproveitamento das capacidades profissionais, as expectativas de progresso na carreira, a igualdade de méritos e capacidades. De acordo com resultados obtidos nos 4 itens representados na Tabela 8, pode-se verificar que 73% dos docentes respondentes apresentam um alto nível de satisfação com o trabalho realizado (31-53% satisfeito e 12-20% muito satisfeito) e apenas 6 (10%) apresentam um baixo nível de satisfação. Igualmente, no que diz respeito à questão do grau de aproveitamento das capacidades profissionais, a maior parte (57%) apresenta um alto nível de satisfação (25-42% satisfeitos e 9 -15% muito satisfeitos) e apenas 10 (17%) dos sujeitos da amostra estão insatisfeitos, ou seja, apresentam um baixo nível de satisfação perante esta questão.

Quanto à satisfação das expectativas da promoção ou desenvolvimento profissional, verifica-se que 17 (29%) indivíduos nem estão insatisfeitos nem satisfeitos, outros 17 (29%) referem que estão satisfeitos e 6 (10%) demonstram-se muito satisfeitos e os restantes 19 (32%) demonstram um baixo nível de satisfação com esta questão. No que diz respeito ao último item desta dimensão, verifica-se que a grande parte dos respondentes apresenta um baixo nível de satisfação com a igualdade de méritos e capacidades, dado que 15 (25%) estão muito insatisfeitos e 8 (14%) insatisfeitos, em seguida 17 (29%) nem estão insatisfeitos nem satisfeitos e os restantes 19 (32 %) dos respondentes são os que apresentam um alto nível de satisfação (16-27% satisfeito e 3 -5% muito satisfeito).



**Tabela 8 – Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional**

<i>Item</i>	Satisfação com o trabalho realizado		Grau de aproveitamento das capacidades profissionais		Satisfação das expectativas da promoção ou desenvolvimento profissional		A igualdade de méritos e capacidades	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Muito insatisfeito</b>	2	3%	3	5%	9	15%	15	25%
<b>Insatisfeito</b>	4	7%	7	12%	10	17%	8	14%
<b>Nem insatisfeito / nem satisfeito</b>	10	17%	15	25%	<b>17</b>	<b>29%</b>	<b>17</b>	<b>29%</b>
<b>Satisfeito</b>	<b>31</b>	<b>53%</b>	<b>25</b>	<b>42%</b>	<b>17</b>	<b>29%</b>	16	27%
<b>Muito satisfeito</b>	12	20%	9	15%	6	10%	3	5%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Reconhecimento recebido*

Nesta dimensão pretende-se analisar o nível de satisfação com o reconhecimento recebido por parte da Direção da Faculdade, por parte das pessoas e dos alunos. No que diz respeito ao reconhecimento da Direção de um trabalho bem feito, de acordo com a Tabela 9, a maior parte dos respondentes, 27 (45%) demonstram alto nível de satisfação (25-42% satisfeito e 2-3% muito satisfeito) e 17 (29%) indicam um baixo nível de satisfação (8-14% muito insatisfeito e 9-15% insatisfeito). Quanto a segunda questão, que se refere ao reconhecimento das pessoas em função de cumprimento das suas responsabilidades, verifica-se que grande a parte (22-38%) revela um alto nível de satisfação. Porém quase a mesma percentagem dos respondentes (20-34%) demonstram um baixo nível de satisfação (10-27% muito insatisfeito e 10-27% insatisfeito). Já no que diz respeito ao reconhecimento por parte dos alunos, apenas 10 (17%) demonstram baixo nível de satisfação (3-5% muito insatisfeito e 7-12% insatisfeito).

**Tabela 9 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com reconhecimento recebido**

<i>Item</i>	Reconhecimento da Direção de um trabalho bem feito		Reconhecimento das pessoas em função do cumprimento das suas responsabilidades		Reconhecimento do trabalho bem feito pelos meus alunos	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	8	14%	10	17%	3	5%
<i>Insatisfeito</i>	9	15%	10	17%	7	12%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	15	25%	17	29%	16	27%
<i>Satisfeito</i>	25	42%	18	31%	20	34%
<i>Muito satisfeito</i>	2	3%	4	7%	13	22%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Retribuição*

Nesta dimensão pretende-se analisar o nível de satisfação dos docentes com a retribuição monetária, de acordo com o trabalho feito, comparando com outras categorias profissionais e com outros sectores. Há evidência, na Tabela 10, que os níveis de satisfação dos 3 itens, que constituem esta dimensão, não são muito positivos. Referentemente à remuneração recebida em relação ao trabalho realizado, verifica-se que 27 (46%) dos respondentes demonstram baixo nível de satisfação e 23 (39%) nem estão insatisfeitos nem satisfeitos (nível moderado) e apenas 9 (16%) demonstram alto nível de satisfação. O mesmo se verifica quando se trata da remuneração em relação às outras categorias profissionais, poucos são os que demonstram alto nível de satisfação (12-21%) e a grande parte demonstra baixo nível de satisfação (28-47%). Da mesma forma, quando se trata da remuneração em relação aos outros setores, a maioria (32-54%) demonstra baixo nível de satisfação e apenas 8 respondentes, que corresponde à 14%, revela alto nível de satisfação. Isto significa que a maioria dos sujeitos da amostra está insatisfeita com as suas retribuições.

**Tabela 10 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a retribuição**

<i>Item</i>	Remuneração em relação ao trabalho realizado		Remuneração em relação as restantes categorias profissionais		Remuneração em relação aos outros setores	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	14	24%	15	25%	15	25%
<i>Insatisfeito</i>	13	22%	13	22%	17	29%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	23	39%	19	32%	19	32%
<i>Satisfeito</i>	8	14%	11	19%	7	12%
<i>Muito satisfeito</i>	1	2%	1	2%	1	2%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: satisfação com os órgãos de Direção da Faculdade*

Nesta dimensão busca-se identificar o nível de satisfação dos docentes com os órgãos da Direção da Faculdade, tendo por base os aspetos relacionados com a forma como estes se sentem tratados, o modo como a Direção resolve os conflitos, o modo como o apoio e as facilidades se oferecem para o desempenho do trabalho.

Na Tabela 11, pode-se verificar que a maior parte dos colaboradores respondentes (38-65%) está satisfeita com o trato pessoal recebido e apenas 11 (17%) estão insatisfeitos. O mesmo se verifica relativamente a supervisão, a minoria (9-16%) revela baixo nível de satisfação e a maioria 35-60% demonstra alto nível de satisfação. Já no que diz respeito a forma como julgam as suas funções 28 dos respondentes (48%) revelam alto nível de satisfação. Porém, verifica-se ainda uma grande percentagem (36%) que revela um nível moderado de satisfação, ou seja, nem estão insatisfeitos nem satisfeitos. Quanto a orientação e o apoio recebido para o desempenho do trabalho, a grande parte dos respondentes revela um nível alto de satisfação (27-45%) e em minoria encontra-se os colaboradores que revelam um baixo nível de satisfação (18-30%). No que diz respeito à satisfação dos docentes com as capacidades da Direção na execução das suas tarefas organizacionais, verifica-se que a grande parte dos respondentes (26-44%) nem está insatisfeitos nem satisfeitos e apenas 12 (21%) demostram-se insatisfeitos. Por último, no que diz respeito à valoração da relação profissional com os órgãos da Direção, a grande maioria afirma-se satisfeito (27-45%) e apenas 10 dos sujeitos da amostra (17%) demostram-se insatisfeitos.

**Tabela 11 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com os órgãos da Direção da Faculdade**

<i>Item</i>	Trato pessoal recebido		Supervisão que exercem sobre você		A forma como julgam as suas tarefas /funções		Orientação e apoio recebido para o desempenho do seu trabalho		Capacidade dos órgãos de Direção da Escola para exercer as suas funções organizacionais		Valoração da relação profissional com os órgãos de Direção	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	4	7%	1	2%	4	7%	9	15%	4	7%	4	7%
<i>Insatisfeito</i>	7	12%	8	14%	6	10%	9	15%	8	14%	6	10%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	10	17%	15	25%	21	36%	14	24%	26	44%	17	29%
<i>Satisfeito</i>	27	46%	28	48%	23	39%	25	42%	16	27%	27	46%
<i>Muito satisfeito</i>	11	19%	7	12%	5	9%	2	3%	5	9%	5	9%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Participação*

Nesta dimensão busca-se identificar o nível de satisfação dos docentes, de acordo com os aspetos relacionados à possibilidade que tem o indivíduo de se envolver na participação da melhoria da instituição.

A Tabela 12 detalha que a grande parte dos respondentes (22- 37%) nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com a possibilidade de participação na melhoria do funcionamento da sua área de trabalho. O mesmo número de indivíduos demonstra-se satisfeitos e apenas 15 (25%) revelam um baixo nível de satisfação. Igualmente, no que se refere à frequência com que a Direção solicita participação na tomada de decisões, a grande parte dos respondentes (26-44%) revela uma posição neutra, ou seja, nem estão satisfeitos nem insatisfeitos e em minoria está aqueles que estão satisfeitos (14-23%). A mesma avaliação é atribuída quando se trata da maneira com que a Escola tem em consideração as opiniões, a maioria dos respondentes demonstra uma posição neutra (27-46% nem insatisfeito/nem satisfeito) e apenas 14 (23%) dos respondentes demonstram alto nível de satisfação.

**Tabela 12 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a participação**

<i>Item</i>	Possibilidades de participação na melhoria do funcionamento da sua área de trabalho		Frequência com que os órgãos de Direção solicitam sua participação na tomada de decisões sobre projetos que afetam a sua área de trabalho		Com a maneira com que a Escola leva em conta os meus pontos de vista	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	3	5%	10	17%	7	12%
<i>Insatisfeito</i>	12	20%	9	15%	11	19%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	<b>22</b>	<b>37%</b>	<b>26</b>	<b>44%</b>	<b>27</b>	<b>46%</b>
<i>Satisfeito</i>	<b>21</b>	<b>36%</b>	12	20%	12	20%
<i>Muito satisfeito</i>	1	2%	2	3%	2	3%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: organização e gestão*

Relativamente aos resultados obtidos nos 5 itens que constituem esta dimensão, conforme se pode verificar na Tabela 13, a grande parte dos respondentes (28- 48%) está satisfeita com o grau de conhecimento sobre a estrutura, áreas funcionais e as atividades da Faculdade, e apenas 13 (21%) estão insatisfeitos. No que diz respeito à organização do trabalho da sua área, igualmente a maioria encontra-se satisfeita (35-60%) e a minoria revela um baixo nível de satisfação (8-14%). Contrariamente, na seguinte variável, que se refere à coordenação entre as diferentes áreas, a grande parte dos sujeitos da amostra (20-34%) revela um nível moderado de satisfação, 23 dos respondentes que corresponde à 39%, demonstram um baixo nível de satisfação e os restantes, que representa a minoria, são os que demonstram um nível alto de satisfação (16-27%). Quando se trata da forma como se respeitam as regras institucionais, 26 dos respondentes (44%) revela um nível moderado de satisfação e apenas 12 (21%) demonstram um baixo nível de satisfação. Relativamente ao último item desta dimensão, a grande parte das respondentes demonstra um nível alto de satisfação (22 satisfeito e 7 muito satisfeito) e apenas 13 dos respondentes revelam um nível baixo de satisfação.

**Tabela 13 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a organização e gestão**

<i>Item</i>	Grau de conhecimento sobre a estrutura, áreas funcionais e as atividades da sua Escola		Organização do trabalho na área		Coordenação entre as diferentes áreas		Com a forma como se respeitam as regras institucionais		Com o modo de como se respeitam os meus direitos laborais	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	2	3%	0	0%	8	14%	4	7%	6	10%
<i>Insatisfeito</i>	11	19%	8	14%	15	25%	8	14%	7	12%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	18	31%	16	27%	<b>20</b>	<b>34%</b>	<b>26</b>	<b>44%</b>	17	29%
<i>Satisfeito</i>	<b>21</b>	<b>36%</b>	<b>30</b>	<b>51%</b>	14	24%	18	31%	<b>22</b>	<b>37%</b>
<i>Muito satisfeito</i>	7	12%	5	9%	2	3%	3	5%	7	12%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Clima do trabalho*

Nesta dimensão pretende-se identificar o nível de satisfação, tendo em consideração a relação que os docentes têm com os seus colegas e o ambiente de trabalho, a relação e o ambiente de trabalho com os colegas de outras áreas, assim como a relação com os alunos. De acordo com os resultados relatados na Tabela 14, a maioria dos respondentes está satisfeita com a relação com seus colegas e o ambiente de trabalho (32 satisfeitos 13 muitos satisfeitos), sendo que apenas 6 demonstram-se insatisfeitos. Igualmente, no que diz respeito a relação com os colegas de outras áreas, a maioria demonstra um nível alto de satisfação (28-48% satisfeito e 8-14% muito satisfeito) e a minoria encontra-se insatisfeita (7-12%). Resultados similares registam-se quando os docentes foram inqueridos se são respeitados pelos seus alunos. Portanto, nesta variável verifica-se que mais de 80% afirmam-se satisfeitos e apenas 4 (7%) estão insatisfeitos.

**Tabela 14 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com o clima do trabalho**

<i>Item</i>	Relação entre os colegas e o ambiente de trabalho		Relação entre os colegas e o ambiente de trabalho das outras áreas		Relação com o aluno (este me respeita como professor)	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	1	2%	1	2%	0	0%
<i>Insatisfeito</i>	5	9%	6	10%	4	7%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	8	14%	16	27%	5	9%
<i>Satisfeito</i>	<b>32</b>	<b>54%</b>	<b>28</b>	<b>48%</b>	<b>28</b>	<b>48%</b>
<i>Muito satisfeito</i>	13	22%	8	14%	22	37%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Comunicação interna*

Nesta dimensão busca-se identificar o nível de satisfação dos docentes, tendo em conta a informação recebida para a execução do trabalho, assim como a informação sobre as decisões tomadas pelas Direção, com repercussão no trabalhador e ainda a repercussão das sugestões feitas para a melhoria do trabalho. Conforme os resultados relatados na Tabela 15, a maioria dos sujeitos da amostra (36-61%) está satisfeita com a informação recebida para execução do trabalho de forma correta, e apenas 8 (14%) estão insatisfeitos. Quanto ao segundo item, verifica-se que a grande parte dos respondentes demonstra -se satisfeita (24-41%). Porém, é visível ainda uma percentagem significativa representada pelos respondentes que revelam um nível moderado de satisfação (21-36%). Relativamente ao terceiro, e último item, verifica-se que a grande parte dos respondentes (25-45%) demonstra um nível moderado de satisfação e apenas 13 (21%) revelam um baixo nível de satisfação com a repercussão das contribuições feitas para melhoria da instituição.

**Tabela 15 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a comunicação interna**

<i>Item</i>	Informação recebida para execução do trabalho de forma correta		Informações sobre as decisões tomadas pela direção com repercussão no trabalhador		Repercussão das sugestões / contribuições feitas para melhorar a área de trabalho	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	3	5%	1	2%	2	3%
<i>Insatisfeito</i>	5	9%	13	22%	11	19%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	15	25%	<b>21</b>	<b>36%</b>	<b>25</b>	<b>42%</b>
<i>Satisfeito</i>	<b>34</b>	<b>58%</b>	<b>21</b>	<b>36%</b>	20	34%
<i>Muito satisfeito</i>	2	3%	3	5%	1	2%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Conhecimento e a identificação dos objetivos*

Nesta dimensão busca-se relatar o nível de satisfação tendo em consideração aspetos como a adequação dos objetivos e planos de ação da área de trabalho, o conhecimento que os docentes têm sobre os objetivos e resultados organizacionais. Os resultados obtidos nos 3 itens, relatados na Tabela 16, revelam que grande parte dos respondentes (44%) nem está satisfeita nem insatisfeita com a adequação dos planos de ação da sua área de trabalho, e apenas 9 estão insatisfeitos. O mesmo número de indivíduos demonstra insatisfação com o nível de conhecimento sobre os objetivos organizacionais, e a maioria apresenta um nível alto de satisfação (27-45%), ainda que exista uma grande percentagem (39%) que não está satisfeita nem insatisfeita. Resultados similares registam-se no seguinte item, que diz respeito ao grau de conhecimento e a identificação dos objetivos, onde 25 (45%) estão satisfeitos, 22 (37%) nem satisfeitos/nem insatisfeitos e os restantes 12 (20%) demostram-se insatisfeitos.



**Tabela 16 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com o conhecimento e a identificação dos objetivos**

<i>Item</i>	Adequação dos objetivos e planos de ação da sua área de trabalho		Nível de conhecimento sobre os objetivos organizacionais		Nível de conhecimento sobre os resultados alcançados pela organização	
	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	1	2%	3	5%	3	5%
<i>Insatisfeito</i>	8	14%	6	10%	9	15%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	<b>26</b>	<b>44%</b>	<b>23</b>	<b>39%</b>	<b>22</b>	<b>37%</b>
<i>Satisfeito</i>	22	37%	<b>25</b>	<b>42%</b>	<b>22</b>	<b>37%</b>
<i>Muito satisfeito</i>	2	3%	2	3%	3	5%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Percepção da Direção*

Nesta dimensão pretende-se identificar o nível de satisfação dos docentes de acordo com os aspetos relacionados com a forma como é dirigida a instituição e a forma como interatua com os outros membros da mesma.

Conforme se pode verificar na Tabela 17, grande parte dos respondentes (24 -41%) demonstra um nível moderado de satisfação e apenas 12 (21%) revela um baixo nível de satisfação com a adequação das decisões tomadas pela direção. O mesmo se verifica quando se trata da capacidade de resposta na resolução dos problemas dos membros que constituem a organização. Vinte e seis (44%) respondentes demonstraram ser de opinião neutra, estando 13 (23%) insatisfeitos com os conhecimentos e a identificação dos objetivos. A mesma avaliação é atribuída a questão das facilidades oferecidas pela Direção para o desenvolvimento profissional. E por último, no que diz respeito à comunicação entre a Direção e os docentes, a grande parte (24- 41%) revela um alto nível satisfação, outros 22 dos respondentes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos, e os restantes, que representam a minoria 13 (22%) estão insatisfeitos.

**Tabela 17 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a percepção da direção**

<i>Item</i>	Adequação das decisões tomadas pela direção		Capacidade de resposta na resolução dos problemas/reivindicações dos trabalhadores (professores, funcionário etc.)		Capacidade da Direção para a resolução dos conflitos (professor/aluno)		Com as facilidades que a Direção da Escola me oferece para desenvolvimento profissional		A comunicação entre a Direção e os docentes (objetivos, performances)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Muito insatisfeito</b>	4	7%	5	9%	2	3%	4	7%	4	7%
<b>Insatisfeito</b>	8	14%	8	14%	7	12%	7	12%	9	15%
<b>Nem insatisfeito / nem satisfeito</b>	<b>24</b>	<b>41%</b>	25	42%	<b>26</b>	<b>44%</b>	<b>31</b>	<b>53%</b>	<b>22</b>	<b>37%</b>
<b>Satisfeito</b>	<b>21</b>	<b>36%</b>	18	31%	16	27%	15	25%	<b>20</b>	<b>34%</b>
<b>Muito satisfeito</b>	2	3%	3	5%	8	14%	2	3%	4	7%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Política do meio ambiente*

Segundo a análise da Tabela 18, verifica-se que a grande parte (28-48%) dos colaboradores respondentes valorizam como pouco satisfatória (nem insatisfeitos/nem satisfeitos) a adequação da política sobre o meio ambiente. O mesmo se verifica com a importância do plano de gestão do meio ambiente (29-49% nem insatisfeitos nem satisfeitos). Igualmente, no que diz respeito a implicação da Direção no plano de gestão do meio ambiente, a maioria (54%) diz que nem está satisfeita nem insatisfeita e a minoria (11-18%) demonstra-se insatisfeita.

**Tabela 18 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação com a política do meio ambiente**

<i>Item</i>	Adequação da política sobre o meio ambiente		Importância do plano de gestão do meio ambiente		Grau de implicação da Direção no plano de gestão do meio ambiente	
	N	%	N	%	N	%
<b>Muito insatisfeito</b>	4	7%	4	7%	2	3%
<b>Insatisfeito</b>	9	15%	9	15%	9	15%
<b>Nem insatisfeito / nem satisfeito</b>	<b>28</b>	<b>48%</b>	<b>29</b>	<b>49%</b>	<b>32</b>	<b>54%</b>
<b>Satisfeito</b>	17	29%	14	24%	14	24%
<b>Muito satisfeito</b>	1	2%	3	5%	2	3%
<b>Total</b>	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Satisfação geral*

Nesta última dimensão, em que se pretende medir a perceção geral da satisfação dos docentes, verifica-se que a maioria 43 (73%) sente-se satisfeita a trabalhar na Universidade de Extremadura, sendo que apenas 8 (14%) demonstram-se insatisfeitos. Igualmente, a maioria (37-63%) sente-se satisfeita a trabalhar na Facultad de Empresa Finanzas y Turismo de Cáceres, e apenas 8 (14%) dos respondentes se sentem insatisfeitos. Ainda, a maioria dos colaboradores respondentes (83%) sente-se satisfeita com a forma como se realiza o seu trabalho, e apenas 2 (3%) demonstram-se insatisfeitos. E, por último, a maioria (41-70%) revela um alto nível de satisfação e a minoria (4-7%) revela um baixo nível de satisfação, com o valor que é atribuído à qualidade do serviço oferecido ao aluno.

**Tabela 19 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens da satisfação geral**

<i>Item</i>	Como se sente a trabalhar na Universidade de Extremadura (perceção geral)		Como se sente a trabalhar na Facultad de Empresa Finanzas y Turismo de Cáceres? (perceção geral)		Satisfação com a forma em que realiza seu trabalho		Valor atribuído à qualidade do serviço que se oferece aos alunos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Muito insatisfeito</i>	1	2%	1	2%	0	0%	1	2%
<i>Insatisfeito</i>	7	12%	7	12%	2	3%	3	5%
<i>Nem insatisfeito / nem satisfeito</i>	8	14%	14	24%	8	14%	14	24%
<i>Satisfeito</i>	35	59%	27	46%	37	63%	33	56%
<i>Muito satisfeito</i>	8	14%	10	17%	12	20%	8	14%
<i>Total</i>	59	100%	59	100%	59	100%	59	100%

**Fonte: Elaboração própria**

#### **4.4. Análise das frequências e percentagens da qualidade dos serviços oferecidos ao aluno**

Neste grupo pretende-se avaliar a qualidade do serviço oferecido ao aluno, tendo em consideração a opinião dos docentes.

De acordo com os resultados representados na Tabela 20, pode-se verificar que a maioria dos colaboradores respondentes (32-54%) discorda com a afirmação de que instalações físicas da instituição são visualmente atrativas, sendo que apenas 14 (23%) concordam com esta afirmação. Contrariamente, no seguinte item regista-se que a maioria (59%) concorda e em minoria (14%) os que discorda com a afirmação. Isto significa que

a maioria (36-61%) considera que a aparência dos docentes é cuidada e profissional, e apenas 8 dos respondentes (14%) discorda.

Ainda é possível verificar que a maioria (58%) dos colaboradores respondentes considera que o plano de ensino é cumprido conforme as disposições estabelecidas e apenas 6 respondentes (11%) consideram que isto não sucede. Igualmente, a maioria dos sujeitos da amostra (35-60%) considera que, quando o aluno tem algum problema surge sempre um interesse sincero em ajudá-lo, sendo que apenas 2 (4%) discorda com esta afirmação. É evidente ainda que a maioria dos respondentes (67%) concorda que os docentes comunicam a informação necessária e precisa aos alunos e apenas 2 (4%) referem que isto não acontece. Também, se verifica que a maioria (35-60%) considera que o docente está sempre disposto a ajudar o aluno, e o seu comportamento transmite confiança aos alunos, sendo que apenas 5 (9%) discorda com esta afirmação.

No que respeita a segurança dos alunos na Universidade, a maioria dos respondentes (65%) diz que os alunos se sentem seguros na Universidade. Da mesma forma, a maioria concorda (55%) que os docentes são sempre simpáticos com os alunos e somente uma minoria discorda (5-9%). O mesmo se verifica na avaliação atribuída à capacidade dos docentes para darem resposta às perguntas dos alunos, a maioria concorda (39-66%) e a minoria discorda (3-5%). A maioria dos sujeitos da amostra concorda (43-73%) que o docente fornece sempre que necessário, atenção individual ao aluno, também a maioria (35-60%) considera que o docente se preocupa com os interesses do aluno e concorda com a afirmação de que o corpo docente compreende as necessidades dos alunos (28-48% concordo e 10 -17% concordo totalmente).

Em suma, neste grupo de questões, os colaboradores demonstram que de modo geral os serviços oferecidos ao aluno são de qualidade. Porém, em algumas áreas é necessário intervir com oportunidades de melhorias, sendo o caso das instalações físicas da Faculdade, tal como se pode observar na Tabela 20.

**Tabela 20 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens do valor atribuído da qualidade dos serviços oferecidos ao aluno**

	Escala de medição	Discordo totalmente		Discordo		Não concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Variáveis da qualidade dos serviços	As instalações físicas visualmente são atrativas	16	27%	16	27%	13	22%	12	20%	2	3%
	A aparência dos professores é cuidada e profissional	0	0%	8	14%	15	25%	27	46%	9	13%
	O plano de ensino é cumprido conforme as disposições estabelecidas	1	2%	5	9%	19	32%	31	53%	3	5%
	Quando um aluno tem um problema sempre se mostra um interesse sincero em ajuda-lo	2	3%	2	3%	20	34%	27	46%	8	14%
	Os professores comunicam as informações necessárias e precisa) aos alunos	1	2%	1	2%	18	31%	34	58%	5	9%
	O professor está sempre disposto a ajudar o aluno	1	2%	4	7%	19	32%	28	48%	7	2%
	O comportamento dos professores transmite confiança aos alunos	1	2%	4	7%	19	32%	30	51%	5	9%
	Os alunos sentem-se seguros na Universidade	1	2%	2	3%	18	31%	31	53%	7	12%
	Os docentes são sempre simpáticos com os alunos	1	2%	4	7%	22	37%	31	53%	1	2%
	Os professores têm conhecimento suficiente para responder às perguntas alunos	2	3%	1	2%	17	29%	30	51%	9	15%
	Os professores fornecem sempre que necessário, atenção individual ao aluno	2	3%	0	0%	14	24%	35	59%	8	14%
	O professor preocupa-se com os interesses do aluno	3	5%	2	3%	19	32%	27	46%	8	14%
	O corpo docente compreende as necessidades dos alunos	2	3%	6	10%	13	22%	28	48%	10	17%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5. Análise das frequências e percentagens dos fatores motivadores para a escolha da profissão

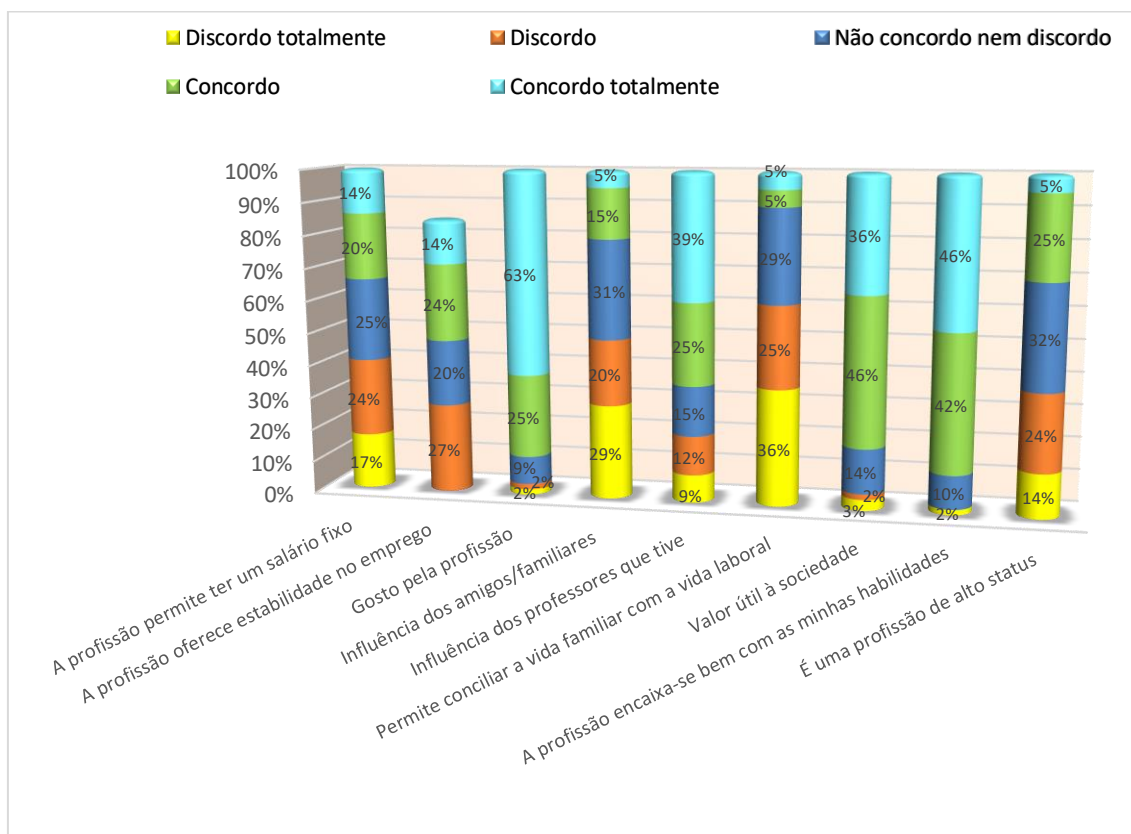
De acordo com os resultados representados na Tabela 21 e no Gráfico 3, verifica-se que as opções que dizem respeito ao gosto pela profissão (52-88%), de ter habilidade compatível com as características da profissão (52-88%), o prazer de conferir um serviço útil à sociedade (48-82%), a influência dos professores que tive (38- 64%), são predominantes em relação às demais escolhas. E, por último, os fatores selecionados com menores índices de escolhas encontram-se os seguintes *itens*: conciliação da vida familiar (6- 10%); influência social (12-20%); profissão de alto status (18-30%); é uma profissão que permite ter um salário fixo (20-34%); segurança no emprego (22-38%).

**Tabela 21 - Frequências (N) e percentagens (%) dos itens das motivações para carreira docente**

	<i>Discordo totalmente</i>		<i>Discordo</i>		<i>Não concordo nem discordo</i>		<i>Concordo</i>		<i>Concordo Totalmente</i>	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A profissão docente permite-me ter um salário fixo	<b>14</b>	<b>24%</b>	<b>15</b>	<b>25%</b>	10	17%	12	20%	8	14%
A educação oferece estabilidade no emprego (segurança no emprego)	9	15%	<b>16</b>	<b>27%</b>	12	20%	14	24%	8	14%
Gosto pela profissão (vocação)	1	2%	1	2%	5	9%	15	25%	<b>37</b>	<b>63%</b>
Influência dos amigos ou familiares (influência social)	<b>17</b>	<b>29%</b>	12	20%	18	31%	9	15%	3	5%
Tive professores que admirei e que me influenciaram positivamente	5	9%	7	12%	9	15%	15	25%	<b>23</b>	<b>39%</b>
O horário laboral reduzido permite ter tempo para família (conciliação da vida familiar)	<b>21</b>	<b>36%</b>	15	25%	17	29%	3	5%	3	5%
A educação permite-me conferir um serviço útil à sociedade (contribuição social)	2	3%	1	2%	8	14%	<b>27</b>	<b>46%</b>	21	36%
Docência é uma profissão que se encaixa bem com as minhas habilidades	1	2%	0	0%	6	10%	25	42%	<b>27</b>	<b>46%</b>
A profissão docente é considerada uma profissão de alto <i>status</i>	8	14%	14	24%	<b>19</b>	<b>32%</b>	<b>15</b>	<b>25%</b>	3	5%

**Fonte: Elaboração própria**

**Gráfico 3 - Representação gráfica das percentagens dos itens das motivações para carreira docente**



**Fonte: Elaboração própria**

#### **4.6. Análise das médias (e desvios padrões) das dimensões da satisfação laboral**

De acordo com os resultados representados na Tabela 22, pode-se verificar que os fatores menos avaliados em relação à dimensão da satisfação com as condições do trabalho, correspondem ao *item* que se refere à informação que fornece a Escola em relação as condições e/ou problemas laborais, com uma média de 3.12; as condições físicas e ambientais (3.29); e o grau em que se cumpre os termos do contrato, regras e leis laborais (3.34). Os fatores com uma avaliação ligeiramente mais positiva dizem respeito ao horário de trabalho (3.64) e às condições de segurança (3.47). Numa média total, os docentes respondentes manifestam o grau de satisfação com as condições do trabalho com um valor de 3.4, o que significa que estes nem estão insatisfeitos nem satisfeitos.

**Tabela 22 - Média e desvio padrão para a satisfação com as condições do trabalho**

Satisfação com as condições do trabalho Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Condições físicas e ambientais (iluminação, ventilação, ambiente físico, etc., do seu local de trabalho)	3,29	1,001
Condições de segurança	3,47	,953
Horário de trabalho	<b>3,64</b>	1,141
A informação que fornece a Escola em relação as minhas condições e/ou problemas laborais	<b>3,12</b>	,984
O grau em que se cumpre os termos do contrato, regras e leis laborais	3,34	1,077
Média Total	3,37	1,03

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Satisfação com o desempenho profissional*

Relativamente à dimensão da satisfação com o desempenho profissional, a média total situa-se próximo de 3.9. Conforme se pode verificar na Tabela 23, as médias atribuídas a cada *item*, que constitui esta dimensão, não variam muito, sendo que a menor média é de 3.64, que pertence à variável que diz respeito ao nível de motivação com o trabalho, e, por sua vez, a média mais alta é de 4.14 e situa-se na variável que se refere à autonomia que se tem na realização do trabalho.

**Tabela 23 - Média e desvio padrão para a satisfação com o desempenho profissional**

SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO PROFISSIONAL ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
As atividades de docências e/ou de gestão que desempenho neste momento	3,81	,900
Nível de motivação que eu tenho no momento com o meu trabalho	<b>3,64</b>	<b>1,047</b>
A autonomia que tenho para realizar o meu trabalho	<b>4,14</b>	,918
Liberdade que tenho para a preparação e a execução das minhas atividades de trabalho	4,12	,853
Quão motivador é o meu trabalho	3,85	,847
Média Total	3,91	0,91

**Fonte: Elaboração própria**



- *Dimensão: Satisfação com a formação*

No que concerne às médias de cada item da dimensão da formação, conforme a Tabela 24, a média menor é de 3,1, que corresponde à “resposta as petições de formação”, seguindo-se o item “oportunidade de formação para o desenvolvimento profissional” com uma média de 3,2, e, por último, o valor máximo é de 3,4, que corresponde ao item “formação recebida para o desenvolvimento profissional”, resultando assim uma média total de 3,2 (nem insatisfeito nem satisfeito).

**Tabela 24 - Média e desvio padrão para a satisfação com a formação**

Satisfação com a formação Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Formação recebida para o desenvolvimento profissional	<b>3,39</b>	1,067
Oportunidade de formação para o desenvolvimento profissional	3,22	1,018
Resposta as petições de formação	<b>3,10</b>	,941
Média Total	3,24	1,01

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional*

Quanto a dimensão da satisfação com promoção e desenvolvimento profissional, os valores mais positivos registam-se nos *itens* que se referem à satisfação dos docentes com o seu trabalho realizado, que obteve um valor médio de 3,8 e no grau de aproveitamento das capacidades profissionais onde se regista um valor médio de 3,5 (satisfeito). E, por sua vez, a variável com um valor médio menor (2,73) é a que se refere à igualdade de méritos e capacidades. Quanto a pontuação total da escala, a média foi de 3,27 (nem insatisfeito nem satisfeito).

**Tabela 25 - Média e desvio padrão para a satisfação com a promoção e o desenvolvimento profissional**

Satisfação com a promoção e o desenvolvimento profissional Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Satisfação com o trabalho realizado	<b>3,80</b>	,961
Grau de aproveitamento das capacidades profissionais	3,51	1,057
Satisfação das expectativas da promoção ou desenvolvimento profissional	3,02	1,225
A igualdade de méritos e capacidades (existe igualdade de oportunidade para a promoção e desenvolvimento profissional)	<b>2,73</b>	1,257
Média Total	3,27	1,13

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Satisfação com o reconhecimento recebido*

Nesta dimensão agrupou-se 3 itens relacionados com o reconhecimento atribuído por parte da Direção da Escola, por parte das pessoas e pelos alunos. Conforme se pode verificar na Tabela 26, o valor mínimo atribuído foi ao *item* que se refere ao reconhecimento pela Direção da Escola, com um valor médio de 2.93. Valores próximos registam-se quando se trata do reconhecimento por parte das pessoas em função do cumprimento das suas responsabilidades (3,07). Contrariamente, a variável que trata do reconhecimento recebido por parte dos alunos, regista o valor médio mais alto (3.56) (satisfeito). Resultando assim uma média total de 3.19 (nem insatisfeito nem satisfeito).

**Tabela 26 - Média e desvio padrão para a satisfação com o reconhecimento recebido**

Satisfação com o reconhecimento recebido Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Reconhecimento de um trabalho bem feito pela Direção da Escola	<b>2,93</b>	1,201
Reconhecimento das pessoas em função do cumprimento das suas responsabilidades	3,07	1,127
Reconhecimento do trabalho bem feito pelos meus alunos	<b>3,56</b>	1,118
Média Total	3,19	1,15

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Satisfação com a retribuição*

Quanto a dimensão que aborda a questão da retribuição, verifica-se na Tabela 27, que o valor mínimo (2.36) foi atribuído à variável que diz respeito à remuneração recebida comparativamente com os outros setores, o que significa que os sujeitos da amostra estão insatisfeitos com a remuneração recebida, em relação aos outros setores. Relativamente as restantes duas variáveis, regista-se um valor médio de 2.47 na variável “remuneração em relação ao trabalho realizado” e um valor médio (sendo neste caso o mais alto) de 2.49 correspondente à variável “remuneração em relação as restantes categorias profissionais”. Resultando assim um valor médio total de 2.4, e isto indica que os sujeitos da amostra demonstram um baixo nível de satisfação, sabendo que o valor 5 representa o nível mais alto de satisfação e o valor 1 representa o valor de máxima insatisfação.

**Tabela 27 - Média e desvio padrão para a satisfação com a retribuição**

Satisfação com a retribuição Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Remuneração em relação ao trabalho realizado	2,47	1,056
Remuneração em relação as restantes categorias profissionais	<b>2,49</b>	1,120
Remuneração em relação aos outros setores	<b>2,36</b>	1,047
Média Total	2,44	1,07

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Satisfação com os Órgãos da Direção da Faculdade*

Conforme se pode verificar na Tabela 28, o valor médio mais alto, na dimensão da satisfação com os órgãos da Direção, é de 3.58 na variável “trato pessoal recebido” seguido de um valor médio de 3.54 na variável que se refere à supervisão exercida sobre o indivíduo, o que indica que os sujeitos estão satisfeitos com o trato pessoal recebido e com a sua supervisão. A média mais baixa nesta dimensão é de 3,03 pertencente à variável “orientação e apoio recebido para desempenho do seu trabalho”. Portanto, este valor sinaliza que os docentes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com a orientação recebida para o desempenho do seu trabalho.

**Tabela 28 - Média e desvio padrão para a satisfação os Órgãos da Direção da Faculdade**

Satisfação com os Órgãos da Direção da Faculdade Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Trato pessoal recebido	<b>3,58</b>	1,133
A supervisão que exercem sobre você	3,54	,934
A forma como julgam as suas tarefas /funções	3,32	1,008
Orientação e apoio recebido para desempenho do seu trabalho	<b>3,03</b>	1,159
Capacidade dos órgãos de Direção da Escola para exercer as suas funções organizacionais	3,17	1,003
Valoração da relação profissional com os órgãos de Direção	3,39	1,017
Média Total	3,33	1,04

Fonte: Elaboração própria

- *Dimensão: Participação*

Quanto a dimensão da satisfação com a participação, de acordo com os resultados representados na Tabela 29, verifica-se uma média total de 2.90, e o valor médio mais alto é de 3.08, que pertence à variável “possibilidade de participação na melhoria do

funcionamento da sua área de trabalho” e, por sua vez o valor mínimo registrado é de 2,78, que foi atribuído à variável “frequência com que os órgãos da Direção solicitam sua participação na tomada de decisões sobre projetos que afetam a sua área de trabalho”.

**Tabela 29 - Média e desvio padrão para a satisfação com a participação**

Satisfação com a participação Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Possibilidades de participação na melhoria do funcionamento da sua área de trabalho	<b>3,08</b>	,915
Frequência com que os órgãos da Direção solicitam sua participação na tomada de decisões sobre projetos que afetam a sua área de trabalho	<b>2,78</b>	1,068
Com a maneira em que a Escola leva em conta os meus pontos de vista	2,85	,997
Média Total	2,90	0,99

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Organização e a Gestão*

De acordo com a Tabela 30 verifica-se um nível moderado de satisfação atribuído à dimensão da satisfação com a organização e gestão, considerando o valor médio total de 3.16. O valor médio mais alto é de 3.54, que corresponde à variável que diz respeito à organização do trabalho na área; o desvio padrão nesta variável é de (0,837) o que significa que as opiniões dos respondentes são razoavelmente homogêneas. Contrariamente, na variável que diz respeito a coordenação do trabalho entre diferentes áreas, regista-se a média mais baixa (2.78) e um desvio padrão mais alto (1,068).

**Tabela 30 - Média e desvio padrão para a satisfação com a Organização e a Gestão**

Satisfação com a Organização e a Gestão Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Grau de conhecimento sobre a estrutura, áreas de funcionamento e as atividades da sua Escola	3,34	1,027
Organização do trabalho na área	<b>3,54</b>	,837
Coordenação entre as diferentes áreas	<b>2,78</b>	1,068
Com a maneira em que a Escola leva em conta os meus pontos de vista	2,85	,997
Com a forma como se respeitam as regras institucionais	3,14	,955
Com o modo de como se respeitam os meus direitos laborais	3,29	1,145
Média Total	3,16	1,00

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: clima do trabalho*

Os resultados da dimensão da satisfação com o clima do trabalho indicam um nível geral de satisfação alto (3.87), tendo em conta que o valor 5 representa o nível mais alto de satisfação, enquanto que o valor 1 representa o valor máximo de insatisfação. A média mais alta (4.15) situa-se na variável que se refere à satisfação com a relação com os seus alunos. Por sua vez, a média mais baixa (3.61) regista-se na variável que faz referência ao ambiente de trabalho e à relação com os colegas de trabalho de outras áreas.

**Tabela 31 - Média e desvio padrão para a satisfação com o clima do trabalho**

Satisfação com o clima do trabalho Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Relação entre os colegas e o ambiente de trabalho	3,86	,918
Relação entre os colegas e o ambiente de trabalho de outras áreas	<b>3,61</b>	,910
Relação com o aluno (este me respeita como professor)	<b>4,15</b>	,847
Média Total	3,87	0,89

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: comunicação interna*

No que concerne a dimensão da satisfação com a comunicação interna, de acordo com os resultados representados na Tabela 32, verifica-se que o valor médio mais alto (3.46) corresponde ao *item* que se refere à informação que os docentes recebem para executar o trabalho de forma correta e o valor médio mais baixo (3.12) corresponde à variável que aborda a questão da repercussão das sugestões / contribuições feitas pelos docentes para melhorar a área de trabalho.

**Tabela 32 - Média e desvio padrão para a satisfação com comunicação interna**

Satisfação com a comunicação interna Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Informação recebida para execução do trabalho de forma correta	<b>3,46</b>	,897
Informações sobre as decisões tomadas pela direção com repercussão no trabalhador.	3,20	,906
Repercussão das sugestões / contribuições feitas para melhorar a área de trabalho	<b>3,12</b>	,853
Média Total	3,26	0,89

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: conhecimento e identificação dos objetivos*

Quanto a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos organizacionais, verifica-se que as médias atribuídas a cada *item* desta dimensão apresentam pequenas variações. Conforme se pode verificar na Tabela 33, a média mais baixa é de 3.22, correspondendo à variável que se refere a satisfação com o nível de conhecimento sobre os objetivos organizacionais. Por sua vez, a média mais alta é de 3.29, e situa-se na variável que tem em consideração o nível de conhecimento sobre os resultados alcançados pela organização. Consequentemente, a média total registada é 3.26, o que significa que os docentes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com esta dimensão.

**Tabela 33 - Média e desvio padrão para a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos**

Satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Adequação dos objetivos e planos de ação da sua área de trabalho	3,27	,806
Nível de conhecimento sobre os objetivos organizacionais	<b>3,29</b>	,892
Nível de conhecimento sobre os resultados alcançados pela organização	<b>3,22</b>	,948
<b>Média Total</b>	3,26	0,88

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: percepção da direção / estilo de gestão*

Na dimensão da satisfação com o estilo de gestão verifica-se o valor médio mais alto de 3.36, pertencente à variável “capacidade da Direção para a resolução dos conflitos (professor/ aluno)”. O valor médio mais baixo (3.07), corresponde à variável que diz respeito as facilidades que a Direção da Escola oferece aos docentes para seu desenvolvimento profissional. Consequentemente, a média total nesta variável é de 3.17, o que significa que os sujeitos da amostra transmitem uma opinião neutra (nem insatisfeito/nem satisfeito) relativamente ao estilo de gestão. Estes resultados podem ser constatados na Tabela 34.

**Tabela 34 - Média e desvio padrão para a satisfação com a percepção da direção / estilo de gestão**

Satisfação com a percepção da direção / estilo de gestão Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Adequação das decisões tomadas pela direção	3,15	,943
Capacidade de resposta na resolução dos problemas/ reivindicações dos trabalhadores (professores, funcionário etc.)	3,10	,995
Capacidade da Direção para a resolução dos conflitos (professor/ aluno)	<b>3,36</b>	,978
Com as facilidades que a Direção da Escola me oferece para desenvolvimento profissional.	<b>3,07</b>	,888
A comunicação entre a Direção e os docentes (objetivos, performances)	3,19	1,008
<b>Média Total</b>	3,17	0,96

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: política do meio ambiente*

Na Tabela 35 é possível verificar uma média total de 3.05, atribuída à dimensão da satisfação com a política do meio ambiente. Nesta dimensão, as médias apresentam pequenas variações, dado que o valor médio mais baixo encontrado é de 3.03, correspondente à adequação da política sobre o meio ambiente e o valor médio mais alto é de 3.08, concernente ao grau de implicação da Direção no plano de gestão do meio ambiente. Por conseguinte, regista-se uma média total de 3.05, o que significa que os colaboradores respondentes apresentam uma opinião neutra (nem insatisfeitos nem satisfeitos) relativamente à política do meio ambiente, evidenciando-se também bastante homogeneidade nas suas opiniões, uma vez que resulta um baixo desvio padrão (0.88).

**Tabela 35 - Média e desvio padrão para a satisfação com a política do meio ambiente**

Satisfação com a política do meio ambiente Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Adequação da política sobre o meio ambiente	<b>3,03</b>	,890
Importância do plano de gestão do meio ambiente	3,05	,936
Grau de implicação da Direção no plano de gestão do meio ambiente	<b>3,08</b>	,816
<b>Média Total</b>	3,05	0,88

**Fonte: Elaboração própria**

- *Dimensão: Percepção da satisfação geral*

Por último, no que respeita a dimensão da satisfação geral, conforme se pode verificar na Tabela 36, o mais baixo valor médio (3.64), corresponde à variável que questiona o modo como o docente se sente a trabalhar na Facultad de Empresa Finanzas y Turismo de Cáceres. Por sua vez, o valor médio mais alto é de 4.00 e corresponde à variável que se refere à satisfação com a forma em que se realiza o trabalho, isto indica que os docentes, de modo geral, estão satisfeitos com a forma em que se realiza o seu trabalho. Considerando o desvio padrão (0.695) registado nesta variável, pode-se ainda inferir que existe bastante homogeneidade nas opiniões dos respondentes. Em suma, verifica-se que em nenhum *item* da dimensão da percepção da satisfação geral, os valores foram menores que 3.64, o que implica dizer que de modo geral os docentes encontram-se satisfeito.

**Tabela 36 - Média e desvio padrão para a satisfação geral**

Percepção da satisfação geral Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
Como se sente a trabalhar na Universidade de Extremadura (percepção geral)	3,71	,911
Como se sente a trabalhar na Facultad de Empresa Finanzas y Turismo de Cáceres? (percepção geral)	<b>3,64</b>	,961
Satisfação com a maneira em que realiza seu trabalho	<b>4,00</b>	<b>,695</b>
Valor atribuído à qualidade do serviço que se oferece aos alunos	3,75	,822
<b>Média Total</b>	3,78	0,85

**Fonte: Elaboração própria**

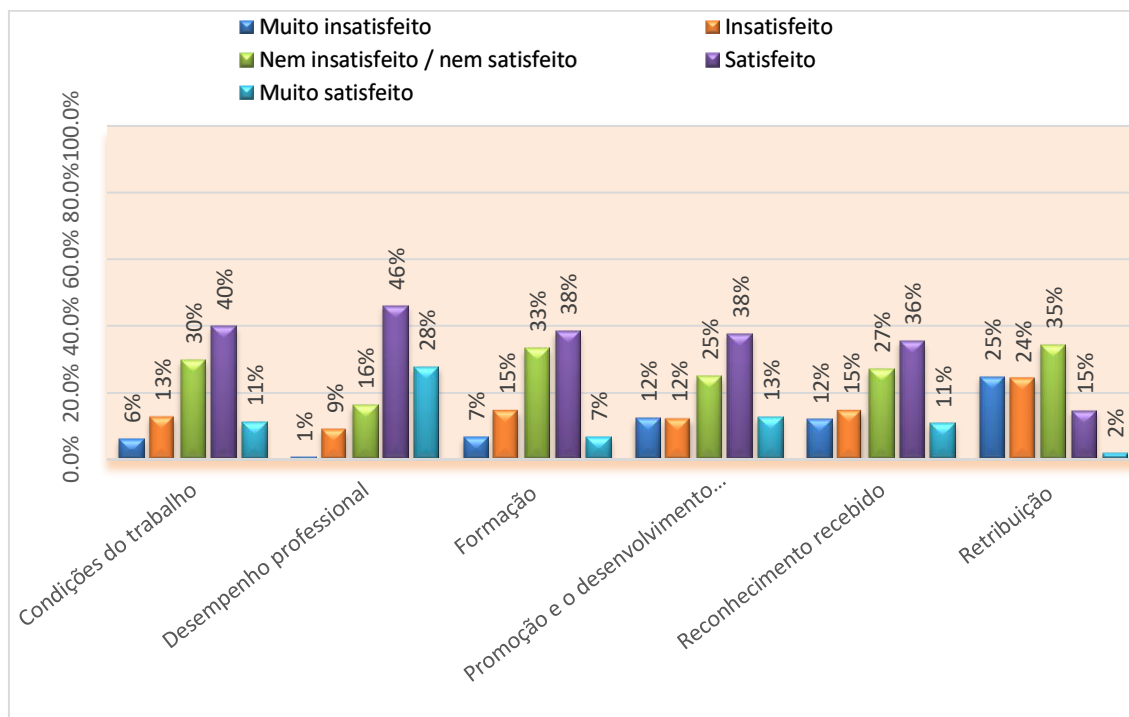
- *Nível de satisfação em cada uma das dimensões estudadas*

De acordo com os resultados obtidos da análise dos diferentes *itens* das dimensões associadas à satisfação laboral, pode-se verificar que a maior parte dos docentes da Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo (Cáceres- Espanha) está insatisfeita (49%) com as suas retribuições, pois apenas 16% dos respondentes demostram-se satisfeitos e os restantes (35%) dizem que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos. Os docentes demostram-se mais satisfeitos com o clima do trabalho e com o desenvolvimento profissional e também com órgãos de direção da Escola. Conforme se pode verificar no Gráfico 4, 74 % dos indivíduos demonstram -se satisfeitos com o clima do trabalho, a mesma percentagem expressa o mesmo nível de satisfação com o desenvolvimento



profissional, ainda 51% demonstram-se satisfeitos com as suas condições laborais e com os órgãos da Direção da Escola.

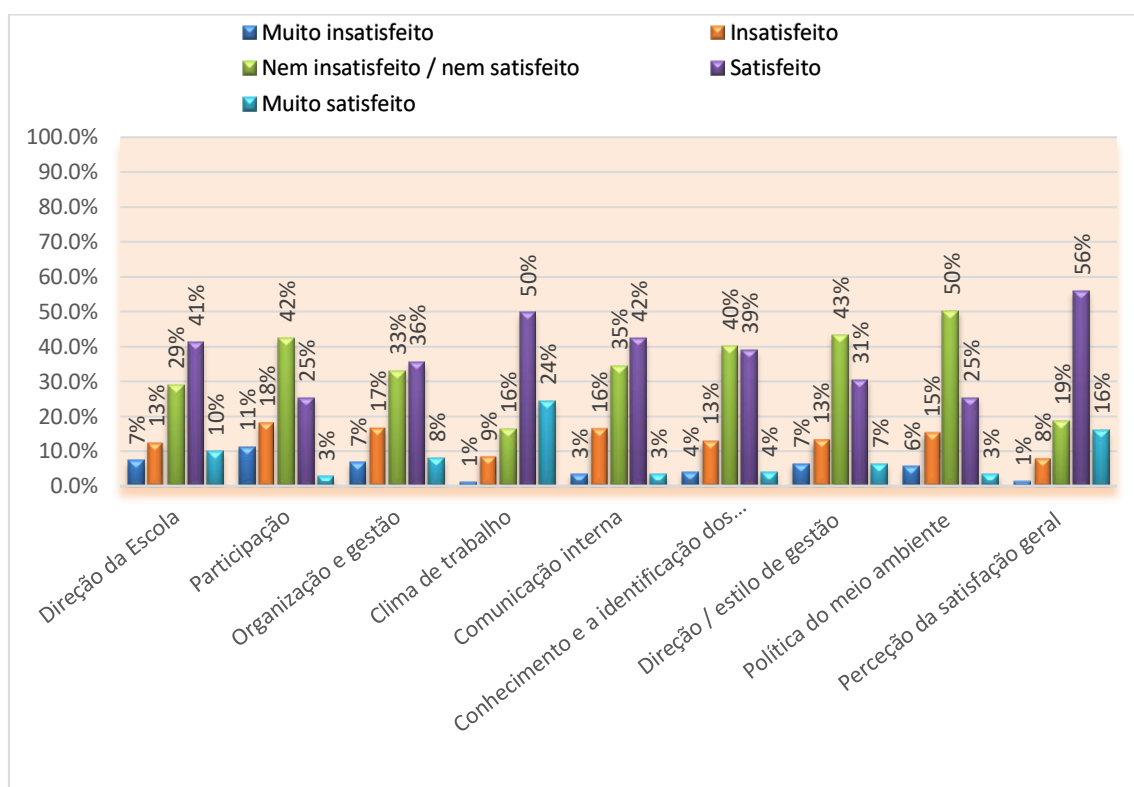
**Gráfico 4 - Representação gráfica dos níveis de satisfação em cada uma das variáveis**



**Fonte: Elaboração própria**

Ainda é possível verificar uma neutralidade quando se trata da participação dos docentes na melhoria da organização, pois, a maior parte (43%) refere que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos, e 29% demonstra insatisfação ou mesmo total insatisfação e os restantes 28 % demonstram-se satisfeitos com esta variável. A constatação anterior é ainda verificada quando se analisa a satisfação com a perceção da direção / estilo de gestão, onde 43% dos respondentes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos. No entanto, o peso percentual de indivíduos que mostra-se satisfeito é maior (37%) do que os indivíduos que estão insatisfeitos (20%). Conforme se pode verificar no Gráfico 5, o mesmo acontece no que diz respeito à satisfação com a política do meio ambiente, a maioria dos inqueridos dizem que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (50%), 29% demonstram-se satisfeitos e os restantes (21%) dizem que estão insatisfeitos. Contudo, os respondentes avaliam de forma positiva a variável que corresponde à perceção geral da satisfação, 72% demonstra-se satisfeitos, 19 % nem satisfeitos nem insatisfeitos e apenas 9% do total demonstram-se insatisfeitos.

**Gráfico 5 - Nível de satisfação em cada uma das variáveis**



**Fonte: Elaboração própria**

A Tabela 37 apresenta os níveis totais de satisfação em cada uma das dimensões estudadas neste trabalho. Portanto, verifica-se apenas duas dimensões que revelam altos níveis de satisfação, trata-se do desempenho profissional e o clima de trabalho (74%) e, por sua vez, as dimensões com inferior nível de satisfação são: a retribuição com apenas 16%; a participação com 28%; política do meio ambiente com 29%; direção / estilo de gestão com 37%. Porém, a nível geral, os respondentes indicam um alto nível de satisfação (72%).

**Tabela 37 - Nível de satisfação em cada uma das dimensões estudadas**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
Condições de trabalho	51%
Desempenho profissional	<b>74%</b>
Formação	45%
Promoção e o desenvolvimento profissional	50%
Reconhecimento recebido	46%
Satisfação com a retribuição	<b>16%</b>
Órgãos de direção da Escola	51%
Participação	<b>28%</b>
Organização e gestão	44%
Clima de trabalho	<b>74%</b>
Comunicação interna	46%
Conhecimento e a identificação dos objetivos	43%
Percepção da direção / estilo de gestão	37%
Política do meio ambiente	<b>29%</b>
Percepção da satisfação geral	<b>72%</b>

**Fonte: Elaboração própria**

#### **4.7. Média e desvio padrão para a qualidade do serviço que é oferecido ao aluno**

Quanto a dimensão da qualidade do serviço oferecido ao aluno, conforme os resultados da Tabela 38, verifica-se que o valor médio mais baixo é de 2.46, atribuído à afirmação de que as instalações físicas da Faculdade são visualmente atrativas, o que significa que os docentes apresentam uma opinião indiferente perante esta afirmação. Quanto ao maior valor médio (3.80) refere-se à questão de os docentes fornecerem sempre que necessário, atenção individual ao aluno, o que indica que os professores concordam com esta afirmação. Resultados similares verifica-se na afirmação que refere que os docentes têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos alunos, registrando o valor médio de 3.73.

**Tabela 38 - Média e desvio padrão para a qualidade do serviço que é dado ao aluno**

Valor atribuído à qualidade do serviço que é dado ao aluno		
Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
As instalações físicas visualmente são atrativas	<b>2,46</b>	1,194
A aparência dos professores é cuidada e profissional	3,63	,908
O plano de ensino é cumprido conforme as disposições estabelecidas (o que se promete se cumpre)	3,51	,796
Quando um aluno tem um problema sempre se mostra um interesse sincero em ajuda-lo	3,63	,889
Os professores comunicam as informações necessárias e precisa) aos alunos	3,69	,725
O professor está sempre disposto a ajudar o aluno	3,61	,851
O comportamento dos professores transmite confiança aos alunos	3,58	,814
Os alunos sentem-se seguros na Universidade	3,69	,793
Os docentes são sempre simpáticos com os alunos	3,46	,727
Os professores têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos alunos	<b>3,73</b>	,868
Os professores fornecem sempre que necessário, atenção individual ao aluno	<b>3,80</b>	,805
O professor preocupa-se com os interesses do aluno	3,59	,949
O corpo docente compreende as necessidades dos alunos	3,64	,996
<b>Média Total</b>	3,54	0,87

Fonte: Elaboração própria

#### **4.8. Média e desvio padrão para as motivações de eleger a carreira docente**

No que concerne os fatores que determinaram os respondentes a entrarem na carreira docente, conforme os resultados relatados na Tabela 39, pode-se identificar três fatores com valores médios elevados. Primeiramente, o valor médio mais alto (4.46) corresponde ao fator “vocação”, ou seja, o gosto pela profissão, seguindo de um valor médio de 4.31 correspondente ao *item* que se refere à compatibilidade entre as características da profissão e às habilidades do indivíduo. Ainda um último alto valor médio encontrado (4.08) foi atribuído ao fator que diz respeito ao valor da utilidade social que esta profissão apresenta. Entre os fatores com os valores médios mais baixos pode-se identificar o fator “conciliação da vida familiar”, com uma média de 2.19, o que indica que, a decisão dos docentes para elegerem a carreira não foi determinada pelo fato de a profissão conferir um horário laboral reduzido, de modo a que permitisse conciliar a vida pessoal/familiar. Por último, outro fator com um valor médio baixo (2.47) diz respeito à “influência social”.

**Tabela 39 - Média e desvio padrão para motivações para a carreira docente**

Motivações para a carreira docente Estatísticas descritivas		
<i>Item</i>	Média	Desvio Padrão
A profissão docente permite-me ter um salário fixo	2,90	1,296
A educação oferece estabilidade no emprego (segurança no emprego)	2,93	1,298
Gosto pela profissão (vocação)	<b>4,46</b>	<b>,857</b>
Influência dos amigos ou familiares (influência social)	<b>2,47</b>	1,209
Tive professores que admirei e que me influenciaram positivamente	3,75	1,321
O horário laboral reduzido permite ter tempo para família (conciliação da vida familiar)	<b>2,19</b>	1,137
A educação permite-me conferir um serviço útil à sociedade (contribuição social)	<b>4,08</b>	,934
Docência é uma profissão que se encaixa bem com as minhas habilidades	<b>4,31</b>	,793
A profissão docente é considerada uma profissão de alto <i>status</i>	2,85	1,111
<b>Média Total</b>	3,33	1,11

**Fonte: Elaboração própria**

#### **4.8.1. Cruzamento das variáveis entre a satisfação laboral e variáveis sociodemográficas (género, idade e categoria profissional)**

- *Satisfação com as condições laborais*

Para obter informações mais concretos, cruzaram-se dados do género, idade e categoria profissional com as diferentes dimensões da satisfação laboral.

No que respeita a dimensão das condições laborais, verifica-se que a grande percentagem (9-15.3%) dos indivíduos de sexo feminino esta satisfeita. O mesmo se verifica no caso dos indivíduos de sexo masculino (24 - 40.7% satisfeitos) (Anexo 2).

Entre as categorias profissionais verifica-se 7 indivíduos insatisfeitos, dos quais 2 (3.4%) com a categoria de professor “*asociado*” e 2 (3.4%) com a categoria de “*contratado doctor*” e os restantes 3 (5,1%) são os que pertencem a categoria de professor “*titular*”. Dos que estão satisfeitos com as suas condições laborais, 7 (11.9 %) indivíduos pertencem a categoria de professor “*asociado*”, também os professores com a categoria de “*titular*” e de “*contratado doctor*” representam a mesma percentagem (11.9%), ainda, 4 (6.8%) pertencentes à categoria “*ayudante*”; e, por último, 3 (5.1%) que pertencem à categoria de professor “*colaborador*” e de professor “*catedrático*” (Anexo 3).

No que respeita a idade dos respondentes, verifica-se que a grande percentagem dos respondentes, com as idades compreendidas entre 25 e 34 anos, está satisfeita (3 -5.9%).

No caso dos respondentes, com idades compreendidas entre 35 e 44 anos, observa-se que 9 (17.6%) estão satisfeitos (9 -17.6%), estando 7 (13.7%) nem satisfeitos nem insatisfeitos. Dentro da faixa etária dos 45 a 54 anos, a grande percentagem está satisfeita (13-25.5%). O mesmo se verifica no grupo de idade superior aos 55 anos (5 -9.8% satisfeitos e 1-1%. insatisfeito) (Anexo 4).

- *Satisfação com o desempenho profissional*

No que respeita à satisfação com o desempenho profissional, de acordo com o género, verifica-se que a maioria dos indivíduos do sexo feminino demonstra-se satisfeito (8-13%). O mesmo se verifica no caso dos respondentes de sexo masculino (24-42.4% satisfeito) (Anexo 5).

No que respeita a satisfação com a dimensão do desempenho profissional, de acordo com a categoria profissional, verifica-se na categoria de professor “*asociado*” representada por 13 (22.0%) indivíduos do total da amostra, 12 (20.4%) estão satisfeitos e 1 (1.7%) nem satisfeito nem insatisfeito. Na categoria “*ayudante*” representada por 6 indivíduos, verifica-se que todos estão satisfeitos (6-9.3%). Quanto a categoria professor “*titular*” representada por 15 (25.4%), 7 (11.9) apresentam-se satisfeitos, 4 (6.8%) nem insatisfeitos nem satisfeitos e os restantes 4 (6.8%) declaram-se insatisfeitos. Por último, na categoria profissional de “*contatado doctor*” a grande percentagem (12-20.3%) igualmente corresponde aos que estão satisfeitos (Anexo 6).

Tendo em consideração a idade, verifica-se que todos os indivíduos (4-7.8%), com as idades compreendidas entre 25 e 34 anos, estão satisfeitos. Na faixa etária, de 35 a 44 anos, a grande percentagem incide sobre os que demonstram satisfação (14 -27.5%).

Quanto aos respondentes com as idades compreendidas entre 45 e 54 anos, a grande percentagem corresponde aos que se apresentam satisfeitos (18-%) seguido dos que nem insatisfeitos nem satisfeitos (13 -25.5%). E, por último, no caso dos indivíduos com idades iguais ou superiores aos 55 anos, semelhantemente as categorias anteriores, a grande percentagem corresponde aos satisfeitos (4 -7.8%) (Anexo 7).

- *Satisfação com a formação*

No que respeita à satisfação com a formação, verifica-se que a maior parte dos indivíduos do sexo feminino está satisfeita (10- 17% satisfeitos). No caso dos respondentes do sexo masculino, a grande percentagem está satisfeita (18-30.5%), seguidos dos que nem estão insatisfeitos nem satisfeitos (14-23.7%). (Anexo 8).

Quanto às idades, verifica-se que os indivíduos com as idades compreendidas entre 25 e 34 anos, demostram-se satisfeitos. Na faixa etária dos 35 e 44 anos, a grande percentagem apresenta-se satisfeita (9-17.6%). Já na faixa dos 45 aos 54 anos, a grande percentagem incide sobre os que estão satisfeitos (9-17.7%) e os que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos 8 (15.7%). O mesmo se verifica no grupo de idade igual ou superior a 55 anos (3- 5.9% satisfeitos e 2- 3.9% nem satisfeitos nem insatisfeitos (Anexo 9).

No que concerne à satisfação com a formação, de acordo com a categoria profissional, na categoria de professor “*asociado*”, a maior parte (7 -11.9%) declara-se indiferente (nem satisfeito nem insatisfeitos). Contrariamente, os indivíduos com categoria de “*ayudante*” (6-10.2%) declaram-se todos satisfeitos. Já na categoria de professor “*catedrático*”, 3 (5.1%) demostram-se satisfeitos, e apenas 1(1.7%) insatisfeito. Na categoria de professor “*titular*” verifica-se 5(8.5%) insatisfeitos, 5(8.5%) nem satisfeitos nem insatisfeitos e os restantes 5 (5.8%) demostram-se satisfeitos. O único indivíduo (1.7%) pertencente à categoria de professor “*interino*” demonstra-se muito insatisfeito. Por último, na categoria de professor “*colaborador*”, a percentagem maior corresponde aos que estão satisfeitos (3 – 5.1%) (Anexo 10).

- *Satisfação com a retribuição*

No que concerne a satisfação com a retribuição entre o género feminino, verifica-se que as percentagens maiores se registam entre os que se sentem insatisfeitos (7 -11.9%) e os que nem estão insatisfeitos nem satisfeitos (7 - 11.9%). O mesmo se verifica no caso dos indivíduos do sexo masculino (21-35.5 % insatisfeitos e 16 - 27.1% que não estão nem insatisfeitos nem satisfeitos) (Anexo 11).

Considerando o grupo de idades entre 25 e 34 anos, verifica-se que a grande percentagem dos respondentes está nem satisfeita nem insatisfeita (2.9%). Contrariamente, no grupo de idades dos 35 aos 44 anos, a grande percentagem corresponde aos que estão insatisfeitos (12 -23.5%). O mesmo se verifica no grupo de

idade de 45 e 54 anos (12-23.6% insatisfeito). No grupo de idade superior aos 55 anos, a percentagem maior corresponde aos que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (4-7.8%) (Anexo 12).

Analisando a satisfação com a retribuição entre as categorias profissionais, verifica-se que a grande percentagem entre os respondentes, com a categoria de professor “*asociado*”, incide sobre os que se demostram insatisfeitos (10-17.0%). Contrariamente, na categoria de “*ayudante*”, a percentagem maior incide sobre os que se demostram indiferentes (4-6.8% nem satisfeito nem insatisfeito), o mesmo se verifica na categoria de professor “*titular*” (9-15,3% nem satisfeito nem insatisfeito). Na categoria de professor “*catedrático*”, 2 (3.4%) estão satisfeitos, e 1 (1.7%) muito insatisfeito e 1(1.7%) nem satisfeito nem insatisfeito. Por último, na categoria de professor “*colaborador*”, a maior percentagem incide sobre os que se demostram insatisfeitos (4-6.8%) o mesmo se verifica na categoria profissional de “*contratado doctor*” (8-13.6%) e na categoria de “*interino*” (Anexo 13).

- *Satisfação com a participação*

Quanto a satisfação com a participação, verifica-se que a grande parte dos indivíduos de sexo feminino demonstra-se satisfeita (7- 11.9%). Contrariamente, no caso dos respondentes de sexo masculino, a grande parte nem está satisfeita nem insatisfeita (18-30.5%) (Anexo 14).

No que respeita os grupos de idades, verifica-se que as maiores percentagens entre os indivíduos, com as idades compreendidas entre 25 e 34 anos, corresponde aos que se demostram satisfeitos (2-3.9%) e aos que estão indiferentes (2- 3.9%). No grupo de idades dos 35 aos 44 anos, a maior percentagem (9 -17.6%) corresponde aos que estão indiferentes e aos que se demostram insatisfeitos (7-13.7%). Contrariamente, no grupo de 45 e 54 anos, a maior percentagem corresponde aos que se apresentam satisfeitos (10-19.6%) e no grupo seguinte (< 55 anos) corresponde aos que se demostram indiferentes (4 - 7.8%) (Anexo 15).

Na categoria de professor “*asociado*”, a maior percentagem (7- 11.9%) corresponde aos que estão insatisfeitos. Contrariamente, na categoria de professor “*titular*” e “*contratado doctor*” a percentagem maior corresponde aos que se apresentam indiferentes (7-11.9% nem satisfeito nem insatisfeito). O único respondente com a categoria de “*interino*” demonstra-se insatisfeito (1-1.7%), e o respondente com a categoria de “*doctor*



*professor substituto*” demonstra-se indiferente (1-1.7% nem satisfeito nem insatisfeito). Entre os respondentes com a categoria de “*colaborador*” verifica-se 2 (3.4%) insatisfeitos, 2 (3.4%) nem satisfeitos nem insatisfeitos, e outros 2(3.4%) satisfeitos. Por último, na categoria de professor “*ayudante*” a percentagem maior incide sobre os que estão satisfeitos (3- 5.1%) (Anexo 16).

- *Satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional*

No que concerne a satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional, verifica-se que os indivíduos do sexo feminino se mostram mais satisfeitos (11-18.7% satisfeitos) de que os do sexo masculino (19-32.2% nem satisfeitos nem insatisfeitos) (Anexo 17).

Tendo em consideração a idade, verifica-se que no, grupo de idades entre 25 e 34 anos, 2 (3.9%) mostram-se satisfeitos e os restantes (2) nem insatisfeitos nem satisfeitos. Na faixa etária entre 35 a 44 anos, verifica-se a maior percentagem entre os que estão satisfeitos 9 (17.6%), o mesmo se verifica no grupo de idades entre 45 e 54 anos (10 - 19.6% satisfeito). No caso dos indivíduos com as idades superiores aos 55 anos, a percentagem maior incide sobre os que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (4- 7.8%) (Anexo 18).

Na categoria de professor “*asociado*” a grande parte (9-15.3%) mostra-se indiferente (nem satisfeito nem insatisfeito). Contrariamente no caso dos respondentes com categoria de “*ayudante*” todos estão satisfeitos (6- 10.2%). Resultados similares pudemos verificar nas categorias profissionais de professor “*colaborador* (4-6.8%); “*contratado doctor*” (7-11.9%); “*titular*”(7-11.9%), onde a maior percentagem corresponde aos que se demonstram satisfeitos. Por último, o respondente com a categoria de “*interino*” (1-1.7%) demonstra-se insatisfeito. Contrariamente, o respondente com a categoria de “*Doctor professor sustito*” afirma-se satisfeito (1-1.7%) (Anexo 19).

- *Satisfação com o reconhecimento recebido*

Quanto a satisfação com o reconhecimento recebido, a grande parte dos indivíduos de sexo feminino (9-15.3%) mostra-se satisfeita enquanto que os respondentes de sexo masculino, nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (20-33.9%) (Anexo 20).

Tendo em consideração a idade, verifica-se que, no grupo de idade dos 25 aos 34 anos, 2 (3.9%) mostra-se indiferentes e 2 (3.9%) satisfeitos. No que grupo seguinte (35-44 anos) a percentagem maior (9 -17.6%) corresponde aos que estão satisfeitos. O mesmo se verifica no grupo com as idades compreendidas entre 45 aos 54 anos (10 -9.6% satisfeitos). Ainda, no caso dos respondentes com as idades superiores aos 55 anos, a maior percentagem corresponde aos que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (4 -7.8%) (Anexo 21).

Analisando os níveis de satisfação entre as categorias profissionais, verifica-se que na categoria de professor “*asociado*” a maior percentagem corresponde aos que se apresentam indiferentes (5-8.5%) e aos que estão satisfeitos. Resultados similares verificam-se na categoria de “*contratado doctor*” (6-10.2% nem satisfeito nem insatisfeito e 7- 11.8% satisfeito) e na categoria de “*doctor profesor sustituto*” (1-1.7% satisfeito). Já na categoria de professor “*catedrático*” a maior percentagem corresponde aos que estão indiferentes 3 (5.1%). O mesmo se verifica na categoria de professor “*colaborador*” (4-6.8% nem satisfeito nem insatisfeito) e na categoria de “*titular*” (5-8.5% nem satisfeito nem insatisfeito). Por último, o respondente com a categoria de “*interino*” demonstra-se insatisfeito (1-1.7%) (Anexo 22).

- *Satisfação com os Órgãos da Direção*

No que concerne a satisfação com a relação que os respondentes têm com os seus superiores hierárquicos, verifica-se que, a maior percentagem, entre os indivíduos de sexo feminino corresponde aos que se demostram satisfeitos (11-18.6%). Entre os indivíduos de sexo masculino as maiores percentagens incidem sobre os que se demostram satisfeitos (16- 27.1%) e os que se demostram indiferentes (15- 25.4%) (Anexo 23).

No que respeita as categorias profissionais, pode-se concluir que em todas as categorias profissionais, as maiores percentagens registam-se entre os que se demostram satisfeitos (Anexo 24). O mesmo se verifica entre as diferentes faixas etárias (Anexo 25).

- *Satisfação com a Organização e gestão*

No que concerne a satisfação com a organização e o a gestão, entre os indivíduos de sexo feminino a maior percentagem corresponde aos que estão satisfeitos (7-11.9%), enquanto que, entre os indivíduos de sexo masculino, a percentagem maior corresponde

aos que se apresentam indiferentes (22-37.3%). Isso indica que entre as mulheres registam-se valores de satisfação mais positivos de que entre os homens (Anexo 26).

No grupo de 25 e 34 anos e o grupo de 45 e 54 anos, destacam-se as maiores percentagens correspondentes aos que estão satisfeitos (4-7.8% e 9- 17.6%). Seguindo-se o grupo dos indivíduos com as idades compreendidas entre 35 e 44 anos (12-23.5%) e o grupo com as idades superiores aos 55 anos (4-7.8), em que as percentagens maiores correspondem aos que estão nem satisfeitos nem insatisfeitos (Anexo 27).

Analisando a satisfação com esta dimensão, entre as categorias profissionais, verifica-se que, a grande parte dos professores “*asociados*” está indiferente (7-11.9%), o mesmo se verifica na categoria de professor “*catedrático*” (3-5.1%), “*contratado doctor*”(6-10.2%), “*interino*”(1-1.7%) e na categoria de “*doctor profesor sustituto*”(1-1.7%). Contrariamente, na categoria de “*ayudante*” (3-5.1%), e na categoria de “*titular*” (7-11.9%) a maior percentagem representa os que estão satisfeitos. Por último, na categoria de “*colaborador*” as percentagens dividem-se de igual forma entre os que estão indiferentes (2-3.4%) e os que estão satisfeitos (2-3.4%) e insatisfeitos (2-3.4%) (Anexo 28).

- *Satisfação com o clima do trabalho*

No que concerne a satisfação com o clima de trabalho, verifica-se um alto nível de satisfação tanto entre os homens (54.3%), como entre as mulheres (21.4%). (Anexo 29).

Analisando os grupos de idade, verifica-se que os indivíduos com as idades compreendidas entre 25 e 34 anos estão todos satisfeitos. Nos seguintes grupos (35-44 anos e 45-54 anos) igualmente verifica-se altos níveis de satisfação (27.4% satisfeitos num total de 35.3% e 37.3% num total de 45.1%). Igualmente, os indivíduos com as idades superiores aos 55 anos mostram-se satisfeitos (num total de 6-11.8%, 4-7.9% satisfeitos). (Anexo 30).

Analisando a satisfação de acordo com as categorias profissionais, verifica-se que os resultados não diferem muito entre as diferentes categorias, sendo que em todas as categorias registam-se altos níveis de satisfação (76.2%). Os níveis de insatisfação registam-se apenas na categoria de professor “*asociado*” (1.7%) e de professor “*titular*” (5.1%) (Anexo 31).

- *Satisfação com a comunicação interna*

No que respeita a satisfação com a comunicação interna, verifica-se que as mulheres estão mais satisfeitas do que os homens. A percentagem maior entre os homens corresponde aos que estão nem insatisfeitos nem satisfeitos (30.5%), enquanto que entre as mulheres corresponde aos que estão satisfeitos (18.6%) (Anexo 32).

Nos grupos de idades, os níveis de insatisfação registam-se apenas no grupo dos 45 aos 54 anos, com uma pequena percentagem de 2%. Nos restantes grupos, as maiores percentagens situam-se entre os que estão neutros (35 - 44 anos com 5.7% e < 55 anos com 9.8%) e entre os que estão satisfeitos (no grupo de 25-34 anos com 5.9% e o grupo 45-54 com 27.5%). (Anexo 33).

No que respeita às categorias profissionais verifica-se que os respondentes, com a categoria de professor “*ayudante*” (4-6.8%) com a categoria de “*titular*” (6-10.2%), e com a categoria de “*contratado doctor*”(8-13.6%) são os mais satisfeitos. Entre os indivíduos com a categoria de professor “*asociado*”, verificam-se as maiores percentagens entre os que estão insatisfeitos e os que estão indiferentes (8.5%). Por último, na categoria de professor” *titular*”, as maiores percentagens dividem-se entre os que estão satisfeitos (6-10.2%) e os que estão indiferentes (5-8.5%) (Anexo 34).

- *Satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos organizacionais*

Quanto a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos da organização, verifica-se que as mulheres apresentam um nível de satisfação mais elevado do que os homens, a maior parte das mulheres estão satisfeitas (17%), enquanto que a maior parte dos homens (32.2%) estão indiferentes (Anexo 35).

Analisando a satisfação de acordo com as faixas etárias, verifica-se que a maior parte dos respondentes com as idades compreendidas entre os 25 e 34 anos estão satisfeitos (5.9% num total de 7.8%). Nos restantes grupos de idades, as maiores percentagens correspondem aos que estão indiferentes e aos que estão satisfeitos (Anexo 36).

Nesta variável são também os respondentes com a categoria de “*ayudante*” os que são mais satisfeitos (8.5% num total de 10.2%). Na categoria de professor “*asociado*”, a maior percentagem incide sobre os que estão indiferentes (5-8.5% nem satisfeito nem insatisfeito). O mesmo se verifica na categoria de professor”*titular*”(6-10,2% nem

satisfeito nem insatisfeito). Por último, na categoria de “*contratado doctor*” as maiores percentagens correspondem aos que estão indiferentes (6-10.2%) e aos que estão satisfeitos (7- 11.9%) (Anexo 37).

- *Satisfação com a percepção da Direção e estilo de gestão*

Quando os respondentes foram questionados sobre a satisfação com a direção e o estilo de gestão, verifica-se novamente que as mulheres estão mais satisfeitas de que os homens. Pois, a maior percentagem, entre os indivíduos do sexo feminino corresponde aos que estão satisfeitos (17%) enquanto que entre os indivíduos do sexo masculino corresponde aos que têm uma posição neutra (Anexo 38).

Considerando a idade dos respondentes, verifica-se os mais novos (24-34 anos) estão os mais satisfeitos, enquanto que nos restantes grupos de idades regista-se um nível moderado de satisfação (49%) (Anexo 39).

Examinando os níveis de satisfação dos respondentes de acordo com a categoria profissional, verifica-se que a maior parte dos professores “*asociados*” (11-18.6%) demonstra-se indiferente. O mesmo se verifica na categoria de professor “*titular*” (7-11.9%) e na categoria de “*interino*” representada apenas por um indivíduo (1-1.7%). Contrariamente na categoria de professor “*colaborador*” as percentagens estão divididas de igual forma entre os que estão insatisfeitos, satisfeitos e os que têm uma posição neutra (2-3.4%), enquanto que, nas restantes categorias, as maiores percentagens incidem sobre os que estão satisfeitos (Anexo 40).

- *Satisfação com a política ambiental*

Relativamente a satisfação com a política ambiental, verifica-se que tanto os homens com as mulheres mostram uma posição neutra (50.8% nem satisfeito nem insatisfeito) (Anexo 41).

No que respeita as idades dos respondentes, verifica-se em todos os grupos etários, as maiores percentagens correspondem aos que nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (52.9%) (Anexo 42).

Analisando a satisfação com a política ambiental de acordo com as categorias profissionais, verifica-se que em todas as categorias profissionais as maiores

percentagens correspondem aos que demonstram uma posição neutra, ou seja, nem estão satisfeitos nem insatisfeitos (Anexo 43).

- *Satisfação com a percepção geral da satisfação*

No que concerne a percepção da satisfação geral, verifica-se que tanto os homens como as mulheres apresentam um alto nível de satisfação (77.9%) (Anexo 44).

Analisando a satisfação geral, de acordo com a idade, verifica-se que, em todos os grupos de idades, os níveis de satisfação são altos, principalmente no primeiro grupo (25-34 anos) em que todos os indivíduos demonstram-se satisfeitos. Regista-se apenas uma pequena percentagem de insatisfação (5.9%), que corresponde aos 3 indivíduos com as idades compreendidas 45- 54 anos (Anexo 45).

Entre as diferentes categorias profissionais igualmente verifica-se um alto nível de satisfação (77.9%), a insatisfação é demonstrada apenas por 5 indivíduos (8.5%) pertencentes à categoria de professor “*titular*” (4-6.8%) e “*contratado doctor*”(1-1.7%) (Anexo 46).

#### **4.8.2. Teste qui-quadrado**

Optou-se por realizar o teste da normalidade para todas as variáveis, para poder-se dar continuidade ao estudo. Os resultados do teste da normalidade de Kolmogorov Smirnov indicaram que as variáveis testadas não seguem uma distribuição normal. Por isso, prossegue-se o estudo no âmbito da estatística não paramétrica. Os testes não paramétricos não requerem especificação da distribuição da população, de onde provem a amostra. Segundo Green e D’Oliveira (1991), tanto os testes paramétricos como não paramétricos têm a mesma função, que consiste em verificar se os resultados de uma experiência ocorreram devido as flutuações aleatórias causadas por variáveis desconhecidas, conferindo assim, a possibilidade ao investigador de decidir se esta probabilidade aleatória é demasiado baixa para rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa.

Neste sentido, prossegue-se o estudo através do teste qui quadrado, sendo este um método que serve para testar a hipótese se duas variáveis categorizadas são independentes ou não. Portanto, as provas do qui quadrado serão efetuadas com o intuito de analisar a relação de independência ou de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação

laboral e o género, idade, categoria profissional, antiguidade profissional e a realização profissional.

- *Variáveis da satisfação laboral e o número de anos de serviço*

As primeiras hipóteses que serão testadas são as seguintes:

**H<sub>0</sub>:** Existe uma relação de independência entre as diferentes dimensões da satisfação e o número de anos de serviço na instituição.

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação e o número de anos de serviço na instituição.

O critério de decisão na testagem das hipóteses baseia-se no estudo da probabilidade, em que, se aceita a afirmação da hipótese, se a probabilidade for inferior a 0.05 e, se for superior, conduz a que não se rejeite a hipótese nula.

**Tabela 40 - Os resultados do teste qui quadrado para as diferentes variáveis da satisfação e número de anos de serviço na instituição**

Variáveis	Estatística Qui-quadrado de Pearson	Significância Sig. (2 lados)
Condições do trabalho	8,937 <sup>a</sup>	,916
Desempenho profissional	9,501 <sup>a</sup>	,660
Formação	10,068 <sup>a</sup>	,863
Promoção e desenvolvimento profissional	16,763 <sup>a</sup>	,401
Reconhecimento recebido	8,217 <sup>a</sup>	,942
Retribuição	23,428 <sup>a</sup>	,103
Órgãos de Direção da Faculdade	12,403 <sup>a</sup>	,716
Participação	11,315 <sup>a</sup>	,790
Organização e gestão	6,586 <sup>a</sup>	,884
Clima do trabalho	8,807 <sup>a</sup>	,719
Comunicação interna	7,285 <sup>a</sup>	,967
Conhecimento e a identificação dos objetivos	11,271 <sup>a</sup>	,792
Percepção da Direção	11,193 <sup>a</sup>	,797
Política do meio ambiente	6,520 <sup>a</sup>	,888
Satisfação geral	4,231 <sup>a</sup>	,979

**Fonte: Elaboração própria**

Da análise da Tabela 40, verifica-se que o nível de significância do teste do qui-quadrado obtido em todas as dimensões da satisfação laboral é superior à 0.05, logo não se rejeita a hipótese nula. Ou seja, não se rejeita a hipótese de as diferentes variáveis serem independentes, o que significa que a satisfação com as diferentes dimensões do trabalho não depende da antiguidade do indivíduo na instituição.

- *Variáveis da satisfação laboral e idade*

Para compreender melhor a relação entre a satisfação com as diferentes dimensões do contexto laboral, e a idade do indivíduo, analisa-se as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** Existe uma relação de independência entre as diferentes dimensões da satisfação e a idade do indivíduo.

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação e a idade do indivíduo.



**Tabela 41 - Os resultados do teste qui quadrado para as diferentes dimensões da satisfação e idade**

Variáveis	Estatística Qui-quadrado de Pearson	Significância Sig. (2 lados)
Condições do trabalho	10,559 <sup>a</sup>	,567
Desempenho profissional	9,676 <sup>a</sup>	,377
Formação	7,293 <sup>a</sup>	,838
Promoção e desenvolvimento profissional	7,985 <sup>a</sup>	,786
Reconhecimento recebido	10,856 <sup>a</sup>	,541
Retribuição	9,702 <sup>a</sup>	,642
Órgãos de Direção da Faculdade	7,869 <sup>a</sup>	,795
Participação	9,509 <sup>a</sup>	,659
Organização e gestão	18,671 <sup>a</sup>	<b>,028</b>
Clima do trabalho	4,756 <sup>a</sup>	,855
Comunicação interna	13,239 <sup>a</sup>	,352
Conhecimento e a identificação dos objetivos	8,207 <sup>a</sup>	,769
Perceção da Direção	6,540 <sup>a</sup>	,886
Política do meio ambiente	9,156 <sup>a</sup>	,423
Satisfação geral	8,531 <sup>a</sup>	,482

**Fonte: Elaboração própria**

No que respeita a relação entre as diferentes dimensões da satisfação laboral e idade, os resultados representados na Tabela 41, indicam que os níveis de significância do teste do qui quadrado, na maioria das dimensões, apresentam valores superiores ao alfa ( $\alpha=0.05$ ). O que significa que não se rejeita hipótese nula, pelo que indica independência entre as variáveis. Porém, verifica-se o sig.do qui quadrado da variável satisfação com organização e gestão inferior a esse valor (0.028), o que conduz a rejeição da hipótese nula, ou seja, rejeita-se a hipótese de que as duas variáveis são independentes. Isso significa que a satisfação com a organização e o estilo de gestão depende da idade do indivíduo.

- *Variáveis da satisfação laboral e género*

Em seguida, efetua-se a relação entre a satisfação, com diferentes dimensões do trabalho, sendo a o género é testada através das seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** Existe uma relação de independência entre as diferentes dimensões da satisfação e o gênero

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação e o gênero

**Tabela 42 - Os resultados do teste qui quadrado para as diferentes dimensões da satisfação e idade**

<b>Variáveis</b>	<b>Estatística Qui-quadrado de Pearson</b>	<b>Significância Sig. (2 lados)</b>
Condições do trabalho	7,703 <sup>a</sup>	,103
Desempenho profissional	1,661 <sup>a</sup>	,646
Formação	10,955 <sup>a</sup>	<b>,027</b>
Promoção e desenvolvimento profissional	4,613 <sup>a</sup>	,329
Reconhecimento recebido	3,043 <sup>a</sup>	,551
Retribuição	3,643 <sup>a</sup>	,456
Órgãos de Direção da Faculdade	8,658 <sup>a</sup>	,070
Participação	3,634 <sup>a</sup>	,458
Organização e gestão	8,395 <sup>a</sup>	<b>,039</b>
Clima do trabalho	6,633 <sup>a</sup>	,085
Comunicação interna	10,397 <sup>a</sup>	<b>,034</b>
Conhecimento e a identificação dos objetivos	6,195 <sup>a</sup>	,185
Percepção da Direção	9,369 <sup>a</sup>	,053
Política do meio ambiente	3,513 <sup>a</sup>	,319
Satisfação geral	9,331 <sup>a</sup>	<b>,025</b>

**Fonte: Elaboração própria**

Da análise da Tabela 42, pode-se verificar que existe quatro variáveis com o p-valor inferior a 0.05, nomeadamente a formação (0,027), organização e gestão (0.039), comunicação (0.034) e a satisfação geral (0.025). Considerando os resultados do p-valor nestas quatro variáveis, rejeita-se a hipótese de independência para o nível de significância usual de 0.05. Assim, podem-se afirmar que a satisfação dos docentes com formação recebida, com a organização e estilo de gestão, com a comunicação e percepção da satisfação geral depende do gênero do indivíduo.

Nas restantes variáveis o p-valor é superior a 0.05, o que conduz a não rejeição da hipótese nula, indicando assim a independência entre as variáveis.

- *Variáveis da satisfação laboral e categoria profissional*

Para verificar se existe relação entre as diferentes dimensões da satisfação e a categoria profissional, definiram-se as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** Existe uma relação de independência entre as diferentes dimensões da satisfação e a categoria profissional

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação e a categoria profissional

**Tabela 43 - os resultados do teste qui quadrado para as diferentes variáveis da satisfação e categoria profissional**

Variáveis	Estatística Qui-quadrado de Pearson	Significância Sig. (2 lados)
Condições do trabalho	5,561	,937
Desempenho profissional	7,366	,599
Formação	19,688	,073
Promoção e desenvolvimento profissional	20,368	,060
Reconhecimento recebido	6,977	,859
Retribuição	26,398	<b>,009</b>
Órgãos de Direção da Faculdade	15,138	,234
Participação	8,748	,724
Organização e gestão	8,866	,450
Clima do trabalho	6,208	,719
Comunicação interna	10,732	,552
Conhecimento e a identificação dos objetivos	11,738	,467
Perceção da Direção	16,255	,180
Política do meio ambiente	4,960	,838
Satisfação geral	11,917	,218

**Fonte: Elaboração própria**

Cruzando as diferentes dimensões da satisfação laboral com a categoria profissional, os resultados do teste qui quadrado (Tabela 43) indica que apenas a satisfação com a retribuição depende da categoria profissional do indivíduo, dado que o p-valor obtido (0.009) é inferior à 0.05, o que conduz à rejeição da hipótese nula. Contrariamente, no caso das restantes variáveis, o p-valor é superior à 0.05, logo não se rejeita a hipótese nula, analisando-se assim a independência entre as variáveis.

- *Variáveis da satisfação laboral e realização profissional*

Pretende-se, ainda, testar a relação entre as diferentes dimensões da satisfação e a realização profissional, através das seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** Existe uma relação de independência entre as diferentes dimensões da satisfação e a realização profissional

**H<sub>1</sub>:** Existe uma relação de dependência entre as diferentes dimensões da satisfação a realização profissional

**Tabela 44 - os resultados do teste qui quadrado para as diferentes variáveis da satisfação e a realização profissional**

Variáveis	Estatística Qui-quadrado de Pearson	Significância Sig. (2 lados)
Condições do trabalho	6,774	,148
Desempenho profissional	11,376	<b>,010</b>
Formação	2,418	,659
Promoção e desenvolvimento profissional	15,214	<b>,004</b>
Reconhecimento recebido	7,578	,108
Retribuição	1,512	,824
Órgãos de Direção da Faculdade	11,861	<b>,018</b>
Participação	5,003	,287
Organização e gestão	7,419	,060
Clima do trabalho	8,689	<b>,034</b>
Comunicação interna	5,993	,200
Conhecimento e a identificação dos objetivos	5,682	,224
Perceção da Direção	2,644	,619
Política do meio ambiente	2,616	,455
Satisfação geral	17,209	<b>,001</b>

**Fonte: Elaboração própria**

Conforme se pode verificar na Tabela 44, os resultados do teste qui-quadrado para as diferentes dimensões da satisfação e a realização profissional indicam o p-valor inferior a 0.05, o que significa que se rejeita a hipótese da independência nas seguintes variáveis: desempenho profissional (0.01); promoção e desenvolvimento profissional (0.004); Órgãos da Direção da Faculdade (0.018); clima do trabalho (0.034) e a satisfação geral (0.001). Pode-se então afirmar que a satisfação com as dimensões anteriormente mencionadas depende do facto de o indivíduo se sentir ou não realizado a nível

profissional. Contrariamente, nas restantes dimensões os resultados conduzem a não rejeição da hipótese da independência, dado que o p-valor é superior à 0.05.

#### 4.8.3 Discussão dos resultados

Nesta fase do estudo, pretende-se realizar uma análise dos resultados gerais obtidos, de modo a estabelecer uma relação entre os mesmos e os objetivos da investigação inicialmente propostos e entre os resultados obtidos noutros estudos.

Na análise descritiva da amostra do presente estudo, pode-se verificar que, os indivíduos do sexo masculino predominam neste trabalho. Em relação à idade, os respondentes têm as idades compreendidas entre 25 e mais de 55 anos, a maior parte pertence à categoria de professor “*interino*” e trabalha na instituição entre 20 e 29 anos.

Relativamente ao **primeiro objetivo específico**, através do qual se pretende identificar o nível de satisfação dos docentes com as diferentes dimensões do trabalho, pode-se concluir que os valores médios dos resultados demonstram um nível moderado de satisfação. A média da escala foi “nem satisfeito nem insatisfeito”, com um valor de 3,27. Comparativamente, pode-se constatar que estes resultados coincidem com os resultados obtidos por Pedro e Peixoto (2006) e Barbosa (2014) que, por sua vez, diferem do estudo de Demirta (2010) e de Olcum e Titrek (2015), na medida em que os seus resultados demonstram um nível de satisfação laboral dos docentes bastante elevado.

Os quatro aspetos que foram melhor avaliados pelos docentes no presente estudo, são os que fazem referência ao “desempenho profissional”; ao “clima do trabalho”; as “condições de trabalho”; e ao “órgão da direção da Escola”. O desempenho profissional irá exercer impacto na aprendizagem dos alunos e no sucesso dos mesmos e, consequentemente na produtividade dos docentes, o que corrobora o estudo de Altbach (2003), Teichler (2009), Ruviano e Bardagi (2010) e Krumm (2011). No que se refere às condições de trabalho, o presente estudo vai ao encontro do estudo de Marques (2007), onde se evidencia que os níveis mais elevados de satisfação estão associados com aspetos, tais como: segurança no atual emprego; tipo de tarefas; volume de trabalho; grau de identificação com os objetivos da instituição; relação com outras pessoas; clima do trabalho; grau de autonomia; motivação pela profissão; grau de liberdade e flexibilidade.

Os menores índices de satisfação registam-se na dimensão com referência à satisfação com a retribuição; à possibilidade de participação; à percepção da direção/estilo de gestão; e à política do meio ambiente. Deteta-se que os resultados anteriormente mencionados vão ao encontro de várias investigações realizadas em torno desta temática, nomeadamente: Morreti (2010), Fragoeiro (2011), Borges e Simões (2012), Figueroa, Gutiérrez e Celis (2012) e Olcum e Titrek (2015). Nos estudos de Ward e Sloane (2000) e Clery (2002), também se verificou que os docentes estavam menos satisfeitos com as perspetivas de promoção e com o salário.

Em contrapartida, num estudo que engloba docentes do ensino superior privado, realizado por Khalid, Irshad e Mahmood (2012), revela-se que a maior satisfação é demonstrada precisamente com os fatores que no presente estudo obtiveram baixos índices de satisfação (salário, supervisão, promoção). O estudo de Santhapparaj e Alam (2005) demonstra que a remuneração, as promoções, as condições de trabalho e o apoio à investigação exercem um impacto positivo na satisfação do trabalho, o que não se verifica no presente estudo. Contudo, Santhapparaj e Alam (2005) também observaram que os benefícios extras e o apoio ao ensino exercem um impacto negativo na satisfação.

No que concerne à dimensão “condições do trabalho”, os docentes mostram-se satisfeitos particularmente com o seu “horário de trabalho” e menos satisfeitos com a “informação que a Escola fornece em relação as condições e/ou problemas laborais”, o que difere do estudo realizado por Santana (2011), no qual se observa que as principais causas de insatisfação e *stress* dos docentes prendem-se com o baixo salário, a carga horária excessiva, falta de tempo para outras atividades, problemas de relacionamento com alunos e colegas e baixa autoestima e do estudo realizado por Carlotto (2011), onde se observa que a sobrecarga horária pode causar sobrecarga mental e emocional.

A dimensão da satisfação com o “desempenho profissional” obteve o índice mais alto de satisfação, devido precisamente à autonomia que os docentes têm na realização do trabalho. Estes níveis de satisfação podem também estar relacionados com a vocação ou o prazer com o trabalho, o que vai ao encontro dos estudos de Altbach (2003), Zaneli, Borges-Andrade e Bastos (2004), Christen *et al.*, (2006); Marques (2007) e Teichler (2009).

No que concerne à satisfação com a “formação”, o nível de satisfação é moderado, os docentes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com a formação que recebem para o

seu desenvolvimento pessoal, e menos ainda com as respostas às petições de formação, o que indica que a Universidade deve trabalhar essa variável, de modo a desenvolver os membros do corpo docente, dado que a formação permite aos profissionais executar eficazmente as suas tarefas e, por sua vez, prepara-os para futuros trabalhos resistindo às constantes mudanças, o que difere do estudo realizado por Siebern-Thomas (2005), que salienta que a satisfação laboral tende a ser maior nos países onde existe acesso à formação no local de trabalho e nos estudos de Guimarães (2006) e Oliveira *et al.*, (2012). A formação deve ser essencial para os docentes, já que o desenvolvimento profissional carece de formação que estimule o compromisso e entusiasmo pelo ensino e pela aprendizagem, pelo que se recomenda que a chefia/liderança dedique mais tempo e recursos no clima da escola, na moral dos docentes, na formação contínua e no desenvolvimento profissional (Nóvoa, 1999; Marques, 2003).

Na dimensão da satisfação com a “promoção e desenvolvimento profissional” igualmente regista-se um nível moderado de satisfação, em que o nível mais alto de satisfação é demonstrado com o seu trabalho realizado e o mais baixo com a questão da igualdade de méritos e capacidades. Os respondentes sentem que a possibilidade de progredir na carreira é limitada, têm pouca oportunidade de ascender no futuro, o que difere dos estudos de Jesus (2000) e Siqueira e Gomide Junior (2004), onde se observa que a promoção é um fator de satisfação intrínseco para os docentes.

Quanto à dimensão da satisfação com o “reconhecimento recebido”, os docentes mostram-se satisfeitos, particularmente com o reconhecimento por parte dos seus alunos e menos satisfeitos com o reconhecimento por parte da Direção, o que difere dos estudos de Esteve (1994) e Figueroa *et al.*, (2012), uma vez que a falta de reconhecimento, dificuldades administrativas, trabalho excessivo e baixo salário provocam insatisfação e *burnout* nos docentes e dos estudos de Bauer *et al.*, (2007) e Vedovato e Monteiro (2008), os quais afirmam que a falta de reconhecimento e valorização perante a sociedade provoca insatisfação nos mesmos.

Na dimensão da satisfação com a “retribuição”, que regista o índice mais baixo de satisfação, mais precisamente quando se trata da remuneração, de acordo com o trabalho realizado, quando comparam as suas remunerações com outras categorias profissionais e muito menos quando se comparam com aos outros sectores, o que vai ao encontro do estudo de Santana (2011) que refere que é um fator de insatisfação e *stress*. Por sua vez, difere do estudo de Choy *et al.*, (1993), onde se demonstra que são poucos os docentes

que exercem esta profissão por causa dos salários, prestígio ou outras recompensas externas e dos estudos de Cavanagh (1992), O'Driscoll e Beehr (2000) e Siqueira e Gomide Júnior (2004) que evidencia que o salário é um fator de satisfação para os docentes.

Na dimensão satisfação com a “organização e a gestão”, os docentes demonstram-se satisfeitos com a organização do seu trabalho na sua área e menos satisfeitos com a coordenação entre as diferentes áreas, uma vez que cabe aos diretores / gestores escolares dinamizar o trabalho em equipa entre os professores (Jesus, 1996). O presente estudo corrobora o estudo realizado por Guimarães (2006), uma vez que a formação dos docentes tem impacto positivo principalmente nas formas de organização e de produção do trabalho escolar e no grau de satisfação profissional com a carreira.

Quanto à segunda dimensão com o melhor índice de satisfação, que diz respeito ao “clima do trabalho”, os docentes mostram-se particularmente satisfeitos com a relação que têm com os seus alunos, pois, eles consideram que são respeitados como docentes, o que difere dos estudos de Amorin, Júnior e Guimarães (2007) e Santana (2011). E o menor índice de satisfação neste tópico é demonstrado com o ambiente e a relação existente entre os colegas de outras áreas, o que vai ao encontro do estudo de Corral-Mulato, Bueno e Franco (2010), que verificaram que a relação com colegas pode ser um fator de insatisfação, sobretudo pelos conflitos entre grupos e questões éticas e do estudo de Santana (2011) que refere que a mesma pode ser fator de insatisfação e *stress* para os docentes. Por sua vez, o presente estudo difere dos estudos de Guerra (2000) e Siqueira e Gomide Junior (2004), uma vez que os mesmos demonstram que a relação entre os colegas de trabalho é fator de satisfação para os docentes e se estes trabalharem em equipa, se dialogarem e estiverem abertos à aprendizagem então poderão sentir-se mais motivados e satisfeitos com a sua profissão.

Na dimensão “comunicação interna”, a satisfação é mostrada particularmente com a informação recebida para execução do trabalho de forma correta, e menos satisfeitos com a repercussão das sugestões/ contribuições feitas para melhorar a área de trabalho, o que vai ao encontro dos estudos de Kamasa e Bulutlar (2008) e Nikolića *et al.*, (2013). Para o efeito, a comunicação deve ser aberta, efetiva e eficaz, de modo a melhorar a satisfação laboral dos colaboradores (Vilar e Sebastian, 2012).



Quanto à satisfação com o “conhecimento e identificação dos objetivos organizacionais”, os docentes mostram-se menos satisfeitos com o nível de conhecimento sobre os resultados alcançados pela organização e mais satisfeitos com o nível de conhecimento sobre os objetivos organizacionais, o que vai ao encontro do estudo de Marques (2007), que refere que quanto maior a satisfação maior será o grau de identificação com os objetivos da instituição. Por sua vez, o presente estudo difere dos estudos realizados por Bart *et al.*, (2001) e Allen *et al.*, (2003), na medida em que o mesmo indica que o compromisso organizacional e a identidade com os objetivos organizacionais explicam a satisfação.

Na dimensão “satisfação com a Direção/ estilo de gestão”, o nível mais alto é atribuído a capacidade da direção para a resolução dos conflitos (professor/aluno) e o nível mais baixo é atribuído a questão das facilidades que a Direção oferece para o seu desenvolvimento profissional.

No que concerne à questão da “política do meio ambiente”, os docentes mostram-se particularmente satisfeitos com o grau de implicação da Direção no plano de gestão do meio ambiente e menos satisfeitos com a adequação das políticas acerca desta questão.

Por último, apesar de, na maioria das dimensões acima referidas, o valor médio se situar na escala “nem satisfeito nem insatisfeito”, na avaliação da perceção geral da satisfação, os docentes revelam um alto nível de satisfação.

À semelhança dos estudos de Spear, Gould e Lee (2000), Michaelowa (2002) e Bentea (2013), através do cruzamento entre as diferentes dimensões da satisfação e as características sociodemográficas, verificou-se que geralmente as mulheres revelam um nível de satisfação mais elevado do que os homens. Também Santhapparaj e Alam (2005) confirmaram que as mulheres estavam mais satisfeitas do que os homens em todos os aspetos do trabalho, apesar de a diferença não ser estatisticamente significativa.

Contrariamente, no trabalho de Morreti (2010), os níveis de satisfação são similares para o sexo feminino e para o sexo masculino, o mesmo se verifica no estudo de Sousa-Poza e Sousa Poza (2000), Robles-García, *et al.* (2005) e Noordin e Jusoff (2009), dado que não se encontram diferenças a nível de género. Na perspetiva de alguns autores (Sousa- Poza e Sousa Poza, 2000; Barbosa, 2014), as mulheres geralmente podem receber salários mais baixos, mas este facto não tem impacto negativo na satisfação laboral, dado que estas valorizam mais as relações sociais. Por sua vez, Gosnell (2000) e Sargent e

Hannum (2003) defendem que não existe qualquer tipo de relação entre a variável sexo e a satisfação profissional dos docentes.

No que respeita à categoria profissional, verifica-se que os respondentes com a categoria profissional de professor “*ayudante*” geralmente são os mais satisfeitos. É ainda verificável que os respondentes com as idades compreendidas entre os 25 e 34 anos são também os que demonstram os níveis mais altos de satisfação, o que difere do estudo de Correia, Gomes e Moreira (2010) que afirma que os docentes mais jovens apresentam menos satisfação e realização no trabalho.

Em contrapartida, nos estudos de Peiró e Prieto (1996), Robles-García, *et.al* (2005) e Yucel e Bektas (2012), constatou-se que os níveis de satisfação diferem entre os docentes mais jovens e os mais velhos, sendo os docentes mais velhos que demonstram níveis mais altos de satisfação, uma vez que auferem um conjunto de recompensas adicionais e pelo facto de a antiguidade ser maior. Outros estudos revelam que os indivíduos com idades mais avançadas estão mais satisfeitos por terem salários e posições hierárquicas mais altas (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007). Para Rodrigues (1995), os docentes mais jovens (com menos de 24 anos) e os mais velhos (mais de 65 anos) são os que estão mais insatisfeitos profissionalmente.

Os resultados obtidos através do teste de “qui-quadrado de Pearson” indicam que a satisfação com as dimensões determinantes da satisfação laboral não depende da antiguidade do indivíduo na instituição, pois, a relação de dependência não foi verificada em nenhuma das variáveis medidas, o que vai ao encontro dos estudos de Dabo (1998), Gosnell (2000) e Michaelowa (2002), uma vez que observaram que não existe relação entre o tempo de serviço e a satisfação dos docentes.

Em contrapartida, os estudos de Bedeian, Ferris e Kacmar (1992) e Bishay (1996) diferem do presente estudo, na medida em que a antiguidade é uma variável mais estável da satisfação laboral do que a idade cronológica, ou seja, a antiguidade é uma base legal para distribuir recompensas laborais, organizacionais e nas decisões referentes ao quadro de pessoal. Por sua vez, os estudos de Poppleton e Risborough (1991) e Camilli (2004), salientam que os docentes com menos de cinco anos de serviço manifestam-se mais satisfeitos na atividade do que os docentes que exercem a profissão há 15-20 anos, o que corrobora o estudo realizado por Benevides-Pereira, Yamashita e Takarashi (2010), onde

se observa que os docentes com tempo de trabalho entre 5-15 anos manifestam menores médias de realização pessoal e de satisfação.

Todavia, verificou-se que a satisfação com a “organização e o estilo de gestão” depende da idade do indivíduo e do seu género. Ainda, verificou-se que o género influencia a satisfação com a “formação”, com a “comunicação” e a “perceção da satisfação geral”.

A satisfação com a “retribuição” depende da categoria profissional. E, por último, consta-se que a satisfação com o desempenho profissional, com a promoção e o desenvolvimento profissional, com o órgão da Direção da Faculdade, a satisfação com o clima do trabalho e com a percepção da satisfação geral, depende do facto de o indivíduo se sentir ou não realizado a nível profissional.

Relativamente ao **segundo objetivo específico**, através do qual se pretende conhecer o valor da qualidade dos serviços oferecidos aos alunos, os resultados indicam que a qualidade superior evidencia-se, particularmente na atitude dos docentes perante os alunos, e por sua vez, a falta de qualidade nas infraestruturas da Faculdade, o que vai ao encontro do estudo de Brito, Neves e Athayde (2001), que referem que as infraestruturas precárias e a carência de recursos materiais e humanos agravam a sobrecarga de trabalho dos docentes.

Os respondentes concordam principalmente com a afirmação de que os docentes fornecem sempre que necessário, atenção individual ao aluno e, igualmente, que os docentes têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos alunos. Contrariamente, os respondentes mostraram uma atitude indiferente com a afirmação de que as instalações físicas da Faculdade são visualmente atrativas, o que indica um baixo nível de qualidade e necessidade de melhorias na modernização das instalações físicas da Faculdade, de modo a transformar suas instalações em espaços agradáveis e confortáveis para seus alunos.

Relativamente ao **terceiro e último objetivo específico**, através do qual se pretende identificar as motivações que determinaram os inqueridos a elegerem a carreira docente, os resultados indicam que o principal motivo foi o “gosto pela profissão”, seguindo do facto de a carreira docente ser uma profissão que se “encaixa bem com as suas habilidades” e pelo facto de terem tido “professores que os influenciaram positivamente”, o que vai ao encontro dos estudos de Jesus (2000), Pedro e Peixoto (2006), que demonstram que as

motivações dos docentes prendem-se com o próprio trabalho, ou seja, com os fatores intrínsecos relacionados com o exercício da docência em si.

Contrariamente, os respondentes indicam que a sua escolha para eleger a carreira docente não se deve ao facto de o horário laboral reduzido desta profissão lhes permita ter tempo para sua família (conciliação da vida familiar), ou de serem influenciados pelos amigos ou familiares (influência social) ou por se tratar de uma profissão que confere um salário fixo ou segurança no emprego. Estes resultados coincidem com vários resultados obtidos em estudos realizados, quer a nível nacional quer a nível internacional (Cruz et al. 1998; Panisoara *et al.* 2010; Akar 2012; Liu e Onwuegbuzie, 2014).

## **CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES**

### **5.1. Conclusões Gerais**

Nos últimos tempos, as instituições de ensino superior confrontam-se com várias pressões e mudanças. Estas mudanças foram implementadas com o processo de Bolonha e têm sido notórias em toda Europa. Na base dessas mudanças estão fatores sociais, políticos e económicos que alteraram o sistema de ensino e a carreira docente. Neste contexto, o estudo da satisfação dos docentes é de grande relevância, na medida em que para além de permitir conhecer o nível de satisfação dos docentes, com as diferentes dimensões do trabalho, proporciona também uma visão global das áreas que requerem melhorias, tornando-se assim um elemento crucial no desenvolvimento de estratégias e práticas institucionais, para melhorar os níveis de satisfação dos docentes.

A temática da satisfação laboral desempenha um papel fundamental para o bom funcionamento de uma instituição, dado que, as consequências da insatisfação têm impacto não só ao nível individual, como também ao nível organizacional. A insatisfação laboral pode afetar a saúde física, saúde mental e a satisfação com a vida. Por sua vez, ao nível organizacional, as consequências podem refletir-se no desempenho profissional, comportamento de cidadania organizacional e comportamento de fuga (absentismo).

Ainda tendo em consideração, o papel predominante que o docente desempenha na sociedade, num nível mais “micro”, considerando o seu apoio no desenvolvimento pessoal do aluno e, num nível mais “macro”, o desenvolvimento da sociedade, o estudo da satisfação laboral dos académicos torna-se crucial. Isto porque, o docente com alto nível de satisfação laboral, torna o ensino mais qualificado e, por sua vez, alunos bem-sucedidos.

Perante a relevância que esta temática apresenta, o objetivo central desta dissertação, fundamenta-se na análise do nível de satisfação laboral dos docentes da Facultad de Empresa, Finanzas y Turismo da Universidade de Extremadura (Cáceres-Espanha). Através da análise dos dados verificou-se que a avaliação geral da satisfação dos respondentes é positiva. Porém, quando são chamados a avaliar em detalhe a sua satisfação com as diferentes dimensões do trabalho, os níveis baixam consideravelmente.

Os níveis mais baixos, ou seja, a insatisfação é demonstrada principalmente com a retribuição e com a possibilidade de participação na melhoria dos serviços da instituição, com a percepção da direção/estilo de gestão, e com a política do meio ambiente. Estes sentem-se satisfeitos com o seu desempenho profissional, com o clima de trabalho, com as condições de trabalho e com o órgão da Direção da Escola.

Através de estratégias de avaliações propostas por Osakidetza (2001), podem-se identificar as áreas excelentes, que têm uma pontuação com mais de 65% de satisfação; as áreas fortes com 50-65% de satisfação; com oportunidade de melhoria (35-50%); e que precisam de melhoria (< 35%). Neste estudo de caso, as áreas prioritárias de melhoria são: retribuição; participação; política do meio ambiente. As áreas com oportunidade de melhoria são as seguintes: formação; promoção e o desenvolvimento profissional; reconhecimento recebido; organização e gestão; comunicação interna; conhecimento e a identificação dos objetivos; percepção da direção/estilo de gestão. As áreas fortes são: condição de trabalho; órgãos da Direção da Escola. Por último, as áreas excelentes são: desempenho profissional, clima do trabalho, e a percepção da satisfação geral. Estes resultados alertam a necessidade de iniciar um processo de intervenção estratégica no sentido de melhorar a satisfação dos docentes.

Relativamente a qualidade dos serviços oferecidos aos alunos, considerou-se o modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), para medir como os docentes percebem a qualidade do serviço. Os resultados mostram falta de qualidade nas infraestruturas da Faculdade, o que indica a necessidade de intervenção a nível das instalações físicas da Faculdade. Porém, o estudo demonstrou haver qualidade superior no profissionalismo docente, mais precisamente nos aspetos que englobam os saberes da docência (atitudes, conhecimento, habilidades, competências).

Por último, neste estudo consta-se ainda que as maiores cotações para as motivações para a carreira docente foram atribuídas as características intrínsecas da profissão (gosto pela profissão; profissão que se encaixa bem com as minhas habilidades; tive professores que me influenciaram positivamente). Portanto, os fatores subjetivos surgem como os principais determinantes na decisão dos respondentes de eleger a carreira docentes.

## **5.2. Limitações do estudo e propostas para futuros trabalhos**

Este estudo apresenta algumas limitações que também podem servir como “pistas” para futuros trabalhos. Reconhece-se que a análise se centra apenas numa única amostra e num único tempo, o que tem implicações não só ao nível do tratamento estatístico, mas também metodológicas. Pelo que, os dados não poderão ser extrapolados para outras realidades (consequência direta da estratégia de pesquisa utilizada: estudo de caso).

Seria então interessante aplicar o estudo à população docente de vários centros da Universidade de Extremadura ou de outras Universidades (nacionais ou internacionais; públicas ou privadas), de modo a obter uma amostra maior e, por sua vez, poder fazer uma comparação entre os dados.

Também seria interessante aplicar o estudo em vários momentos para se poder fazer comparações e acompanhar a evolução dos dados, ou seja, seria relevante desenvolver um estudo longitudinal, de modo a estudar e acompanhar o processo ao longo do tempo.

Uma última proposta para futuros trabalhos, seria aprofundar as motivações para eleger a carreira docente e outras, de modo a poder fazer comparação entre os fatores que determina um indivíduo a escolher uma determinada carreira profissional.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdulla, J. (2009). *Determinants of job satisfaction among Dubai police employees*. Tese de Doutorado. Glamorgan Business School.
- Agapito, S., & Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 132-139.
- Ahmad, J., Hussain, M., & Rajput, A. (2012). Prognosticators of Job Satisfaction for Faculty in Universities. *Management & Marketing*, 117-124.
- Ahmad, A., Adi, M., Noo, H., Rahman, A., & Tan. (2013). The influence of leadership style on job satisfaction among nurses. *Asian Social Science*; 9 (9), 172- 178.
- Akar, E. (2012). Motivations of Turkish pre-service teachers to choose teaching as a career. *Australian Journal of Teacher Education*, 67-84.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira et al., *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Alcobia, P. (2011). Atitudes e satisfação no trabalho. In FERREIRA; J.M.C, ed.; NEVES, José, ed.; CAETANO, António, ed., *Manual de Psicossociologia das Organizações*-Lisboa: Editora Escolar.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research* 69, 1390–1395.
- Ali, S., Disse, N., Kader, S., Latif, D., & Munap, R. (2013). De Hackman e Oldham características do trabalho Modelo de Job Satisfação. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46-52.
- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99–118.
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 274 – 281.
- Altbach, P. (Org.). (2003). *The Decline of the GURU - The Academic Profession in the Third World* (Palgrave Macmillan org.). New York: Palgrave Macmillan.
- Alves, F. (1991). *A satisfação/insatisfação docente - Contributos para um estudo da satisfação/insatisfação dos professores efectivos do 3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário do distrito de Bragança*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Amorin, C., Júnior, O., & Guimarães, S. (2007). O stress do professor. *Psicologia Argumento*, 25 (48), 103-107.
- Armstrong, T. (1971). Job content and content factors related to satisfaction for different occupational levels. *Journal of Applied Psychology*, 55 (1), 57-65.
- Arnold, J., Robertson, I. & Cooper, C. (1991). *Work Psychology*. London: Pitman
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work psychology – Understanding human behaviour in the workplace* (4ª Edição). London: FT Prentice Hall.
- Astrauskaitė, M., Vaitkevičius, R. & Perminas, A. (2011). Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers. sample. *International Journal of Business and Management*, 6 (5): 41-50
- Bart, C. (2001). Measuring the mission effect in human intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (3), 320-330.
- Bateman, G. (2009). *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction work stress and intention to quit*. Dissertação de Mestrado. University of Canterbury.

- Barbosa, V. (2014). *A satisfação no trabalho e a percepção da qualidade da vida nos colaboradores do Instituto Politecnico de Porto*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Politecnico de Porto.
- Bauer, J., Unterbrink, T., Hack, A., Pfeifer, R., Buhl, V., Muller, U., Wesche, H., Frommhold, M., Seibi, R., Scheuch, K. & Wirsching, M. (2007). Working conditions, adverse events and mental health problems in a sample of 949 German teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80 (5), 442-449.
- Bedeian, A., Ferris, G., & Kacmar, K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40 (1), 33-48.
- Beer, M. (1966). *Leardeship, employee needs, and motivation*. Ohio State University, Bureau of Business Research. Monograph n. 29
- Bentea, C. (2013). An explanative model for job satisfaction in Romanian teachers. *Social and Behavioral Sciences*, 395 – 399.
- Beehr, T., Walsh, J., & Taber, T. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 61, 41-47.
- Benevides-Pereira, A., Yamashita, D., Takahashi, R. (2010). E os educadores como estão? *Rev Eletr Mest Prof Ens Ciênc Saúde Amb*; 3 (3), 151-170.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.
- Blum, M. (1949) *Industrial psychology and its social foundations*. New York: Harper & Brothers.
- Blum, M. & Naylor, J. (1968). *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. New York: Harper and Row
- Borges, S., & Daniel, F. (2009). Satisfação profissional dos docentes: Uma abordagem sobre instrumentos de medida. *Interacções*, 101-130.
- Borges, S., & Simões, D. (2012). Satisfação profissional e saúde mental: Estudo empirico com uma amostra de docentes do ensino superior. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 447-455.
- Brayfield, A., & Crockett, W. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Bressan, F. (2004). O método do estudo de caso e seu uso em administração. *Revista Angrad*, 1-15.
- Brewer, E., & Clippard, L. (2002). Burnout and Job satisfaction among student support services personnel . *Human Resource Develoment Quarterly*, 13, 169-185.
- Brewer, E., & McMahan-Landers, J. (2003). The relationship between job stress and job satisfaction among industrial and technical teacher educators. *Journal of Career and Technical Education*, 20 , 37-50 .
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brito, J., Neves, M. & Athayde, M. (2001). *Trabalhar na escola? “Só inventado o prazer”*. Rio de Janeiro: Edições IPUB-CUCA.
- Brown, N. (1972). *Vida contra a morte: O sentido psicanalítico da história*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Bullock, R. (1952). *Social factors related to job satisfaction*. Research Monograph 70, Ohio State University, Bureau of Business Research, Columbus.
- Cahilla, K., McNamara, T., Pitt- Catsouphesa, M., & Valcourb, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Vol-56, 40-54.

- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camilli, K. (2004). *Teacher job satisfaction and teacher burnout as a product of years old experience in teaching*. Teses e Dissertações, 1122, The Graduate School at Rowan University.
- Carlotto, M. (2011). Síndrome de burnout em professores: Prevalência e fatores associados. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27 (4), 403-410
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staf working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (6), 704-711.
- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (1999). A satisfação e o bem-estar no -trabalho: Estudo de um caso. Comunicação apresentada nas Jornadas “*A Investigação no Ensino Superior Politécnico*”, Maio, Santarém.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração Geral e Pública*. Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiu, S., & Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33 (6), 523-540.
- Choy, S. P., et al. (1993). *America's teachers: Profile of a profession*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics.
- Clery, S. (2002). *Faculty Satisfaction. Research Center Update*. Washington: National Education Association, Washington, DC. Higher Education Research Center.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 137–150.
- Corral-Mulato, S., Bueno, S., & Franco, D. (2010). Docência em enfermagem: Insatisfações e indicadores desfavoráveis. *Acta Paulista de Enfermagem*, 23 (6), 769-774.
- Crites, J. (1969). *Vocational psychology: The study of vocational behavior and development*. New York, NY: McGraw-Hill
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 34, 29-46
- Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*, 33 (5/6) , 677–692.
- Convey, J. (2014). Motivation and job satisfaction of catholic school teachers. *Journal of Catholic Education*, 1-25.
- Correia, T., Gomes, A., & Moreira, S. (2010). Stresse ocupacional em professores do ensino básico: um estudo sobre as diferenças pessoais e profissionais. *Actas do VII Símpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho.
- Cotton, S., Dollard, M., & de Jonge, J. (2002). Stress and student job design: Satisfaction, well-being, and performance in university students. *International Journal of Stress Management*, 9 (3), 147-162.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. . *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cruz, M., Dias, A., Sanches, J., Bairrão, J., Pereira, J., & Tavares, J. (1988). A situação do professor em Portugal: relatório da Comissão criada pelo Despacho 114/ME/88 do Ministério da Educação. *Revista Científica Nacional*, 1187- 1293.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

- Dabo, A. (1998). The study of workers values and its implication to administration in the 21st Century: A case study of college of education, Gidan Waya, Kafauchan. *Forum Academia*, 6, 112-124.
- Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1964). A theory of work adjustment. Minnesota Studies. In *Vocational Rehabilitation* (No. XV), (pp. 1–27). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
- Demirta, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073.
- Doef, M., Mbazzi, F., & Verhoeven, C. (2012). Job conditions, job satisfaction, somatic complaints and burnout among East African nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 1763–1775.
- Ducharme, L., & Martin, J. (2000). Unrewarding work, coworker support and job satisfaction. *Work and Occupations*, 23-243.
- Eccles, J., & Wigfield, A. (1995). In the mind of the actor: The structure of adolescents' achievement task values and expectancy-related beliefs. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3 (21), 215-225.
- Edwards, J. (1998). Cybernetic theory of stress, coping, and well-being: Review and extension to work and family. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 122-152). Oxford: Oxford University Press.
- Esteve, J. (1994). *El malestar docente* (3ª Edição). Barcelona: Paidós.
- Fanga, E., Evans, K., & Zou, S. (2005). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems–job performance relationship. *Journal of Business Research*, 58, 1214 – 1222.
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational & Environmental Medicine*, 62, 105–112.
- Farrell, D., & Stamm, C. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211–227.
- Fields, D. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: SAGE Publications.
- Figueroa, A., Gutierrez, M., & Celis, E. (2012). Burnout, apoyo social e satisfacción laboral en docentes. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 16 (1), 125-134.
- Francês, R. (1984). *Satisfação no trabalho e no emprego*. Porto: Rés Editora.
- Fragoero, J. (2011). Satisfação dos docentes do Ensino Superior . Dissertação de Mestrado. Madeira: Universidade da Madeira.
- Friesen, D., Holdaway, E., & Rice, A. (1984). Factors contributing to the job satisfaction of school principals. *Alberta Journal of Educational Research*, 30 (3), 157-170.
- Gandhia, S., Sangeethab, G., Ahmedc, N., & Chaturve, S. (2014). Somatic symptoms, perceived stress and perceived job satisfaction among nurses working in an Indian psychiatric hospital. *Asian Journal of Psychiatry*, 12, 77–81.
- Ganguli, H. ( 1994). *Job satisfaction scales for effective management: Manual for managers and social scientists*. India : New Delhi.
- García, C. (1995). Constantes e desafios actuales de la profesion docente. *Revista de Educación*, 306, 205-242.
- George, J., & Jones, G. (1999). *Undertanding and managing organizational behavior* (2ª Edição). New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ghazi, S., Ali, R., Shahzada, G., & Israr, M. (2010). University teachers' job satisfaction in the North West Frontier Province of Pakistan. *Asian Social Science*, 188- 192.
- Giacometti, K. (2005). *Factors affecting job satisfaction and retention of beginning*

- teachers. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University: Doctor of Education in Educational Leadership and Policy Studies.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organisational commitment in human service organisation. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 61-81.
- Goode, W. & Hatt, P. (1969). *Métodos em pesquisa social*. (3ª Edição). São Paulo: Cia Editora Nacional.
- Gordon, J. (1993). *Why did you select teaching as a career? Teachers of color [sic] tell their stories*. East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning. (ERIC Document Reproduction Service No. ED383653).
- Gosnell, S. (2000). *Determinant of career satisfaction among federal employees*. Georgia: Georgia Institute of Technology.
- Green, J. & d' Oliveira, M. (1991). *Testes estatísticos em Psicologia*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Griffin, J. W., Li, C., Macko, C., Ho, T., Hsieh, S. -T., Xue, P., . . . Asbury, A. K. (1996). Early nodal changes in the acute motor axonal neuropathy pattern of the Guillain-Barré syndrome. *Journal of Neurocytology*, 25 (1), 33–51.
- Grunberg, M. (1979), *Understanding job satisfaction*, New York: The Macmillan Press.
- Guimarães, V. (2006). *Formação de professores: Saberes, identidade e profissão*. (3ª Edição). São Paulo- Brasil: Papirus Editora.
- Hackett, R., & Guion, R. (1985). A re-evaluation of the absenteeism job satisfaction relationship. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 35, 340-81.
- Hackman, J., & Lawler, E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Naval Research Manpower Administration*, 1-88.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analyses*. New York: Libra Publishers.
- Harrison, D., & Martocchio, J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots and outcomes. *Journal of Management*, 24 (3), 305–350.
- Hawe, E., Tuck, B., Manthei, R., Adair, V., & Moore, D. (2000). Job satisfaction and stress in New Zealand primary teachers. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 35, 193-205.
- Hendrix, W., Summers, T., Leap, T., & Steel, R. (1995). Antecedents and organizational effectiveness outcomes of employee stress and health. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress: A handbook* (73-92). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: The World Publishing.
- Hong, J., & Lee, Y. (2014). *The influence of national culture on customers' cross-buying intentions in Asian banking services: Evidence from Korea and Taiwan*. London: Routledge.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*,

- 159–179.
- Hulin, C. (1966). Review of Herzberg's work and the nature of man. *Personal Psychology*, 19, 434-437.
- Ioannou, P., Katsikavali, V., Galanis, P., Velonakis, E., Papadatou, D., & Sourtzi, P. (2015). Impact of job satisfaction on Greek nurses' health-related quality of life. *Safety and Health at Work*, 324- 328.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Isen, A., & Baron, R. (1991). Positive affect as a factor in organisational behaviour. *Research in Organisational Behaviour*.
- Jenkins, G. (1971). *Quality control*. Lancaster, UK: University of Lancaster.
- Jesus, S. (1996). *A motivação para a profissão docente. Contributo para a clarificação de situações de mal-estar e para a fundamentação de estratégias de formação de professores*. Aveiro: Estante Editora
- Jesus, S. (2000). *Motivação e formação de professores*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Jex, S., & Britt, T. (2014). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. In S. M. Jex, & T. W. Britt, *Theories of Motivation* (pp. 289- 330). USA: Third Edition.
- Kamasa, R., & Bulutlar, F. (2008). The impact of communication climate and job satisfaction in employees' external prestige perceptions . *Yonetim ve Ekonomi* , 133- 144.
- Kermani, Z. (2013). A study of the linking between job satisfaction and customer satisfaction: A case study of Iran insurance; Kerman; Iran. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(4) , 107- 110.
- Ketchain, L. (2003). *Happiness at work* (in press).
- Khalid, S., Irshad, M., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 126-136.
- Kornhauser, W. (1949). *The politics of mass society*. New York: Free Press.
- Kornhauser, A., & REID, O. (1965). *Mental health of the industrial worker: A Detroit study*. New York: John Wiley.
- Krumm, D. (2011). *Psicologia do trabalho*. Rio de Janeiro: LTC.
- Lee, J., & Huh, E. (2008). Multilevel analysis of factors influencing teachers' job satisfaction. *Journal of Korean Teacher Education*, 51–71.
- Lester, P. (1987). Development and factor analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 47 (1), 223-233
- Liu, S., & Onwuegbuzie, A. (2014). Teachers' motivation for entering the teaching profession and their job satisfaction: a cross-cultural comparison of China and other countries. *Learning Environ Res*, 75- 94.
- Locke, E. (1969). *What is job satisfaction?* *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette M.D., (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. & Whiting, R. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. *Journal of Applied Psychology*, 59 (2), 145-156.
- Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.

- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18 (3), 162 - 174.
- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 17-26.
- Mañas, A. (2003). Inovação e competitividade- Um enfoque na competitividade. In O. Oliveira et. al , *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. (pp. 21-40 ). São Paulo: Thomson .
- Marques, C. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C. A. Marques, & M. P. Cunha, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 13-41). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marques, R. (2003). *Motivar os professores*. Lisboa: Editorial Presença
- Marques, A. (2007). *Factores de (in) satisfação docente na escola de hoje (um estudo com professores do 1.º Ciclo)*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade Portucalense Porto
- Marques, C., & Jorge, F. (2015). Direção. Liderança, motivação e comunicação. In C.Marques et. al, *Gestão Introdução e Desenvolvimento* (pp. 177-220). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McKenna, E. (2000). *Business psychology and organisational behaviour: A student's handbook*. New York: Psychology Press.
- Meliá, J., Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74
- Menguc, B., & Ozanne, L. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58, 430 – 438.
- Michaelowa, K. (2002). *Teacher career satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in Francophone Sub-Saharan Africa*. Hamburg: Institute of International Economics.
- Ministerio de Educacion. (2005). Dinamismo sobre el profesorado:cliché o realidad? Em *Temas claves de la educacion de la Europa* (pp. 1-10). Madrid: Eurydice.
- Moorea, M., Konradb, A., Yangc, Y., Ngd, E., & Dohertye, A. ( 2011). The vocational well-being of workers with childhood onset of disability: Life satisfaction and perceived workplace discrimination. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), 681–698.
- Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job-satisfaction measures of the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Human relations*, 6 (6), 759-776.
- Morreti, G. (2010). *O perfil e a satisfação dos professores dos cursos de graduação em administração das Instituições de cursos superiores privados da cidade de Ribeirão Preto -SP*. Dissertação de Mestrado . Brasil : Universidade de São Paulo.
- Muchinsky, P. (1993). *Psychology applied to work* (4ª Edição). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Mueller, C., & McCloskey, J. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.
- Munir, R., Rahman, R. A., & 'amor, H. (2012). Relationship between transformational

- leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Social and Behavioral Sciences* 65, 885 – 890.
- Mullins, L. (2006), *Essentials of organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Myers, D. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55 (1), 56–67.
- Nadinloyia, K., Sadeghib, H., & Hajlooc, N. (2013). Relationship between job satisfaction and employees mental health. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84.
- Nalla, M., Rydberg, J., & Meško, G. (2011). Organizational factors, environmental climate, and job satisfaction among police in Slovenia, 8 (2). *European Journal of Criminology*, 144–156.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Londres: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2011). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. Ferreira et.al, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 255-280). Lisboa: McGraw-Hill.
- Nikolića, Milan, Vukonjanskia, J., Nedeljkovićb, M., Hadžićb, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 563–565.
- Noordin, F. & Jusoff, K. (2009). Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff. *Asian Social Science*, 5 (5), 122-128.
- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice* (4ª Edição). Sage Publishing.
- Nóvoa et al (1999). Profissão professor. (2ª edição). Porto: Porto Editora.
- Nóvoa, A., Hameline, D., Sacristán, J., Esteve, J., Woods, P., & Cavaco, M. (2003). *Profissão Professor*. Porto: Porto Editora.
- O'Driscoll, M., & Beehr, T. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140 (2), 151-159.
- Olcum, D., & Titrek, O. (2015 ). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936 – 1946.
- Oliveira , O. (2003). Gestão da qualidade: Introdução à historia e fundamentos. In O. J. Oliveira et. al, *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados* (pp. 3-20). São Paulo-Brasil: Thomson.
- Oliveira, T. (2011). Organização que aprende. In J. Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, & F. Almeida, *Introdução à Gestão de Organizações*. (3ª Edição). (pp. 329-343). Coimbra: Vida Economica.
- Oliveira, D., Carvalho, R., & Rosa, A. (2012). Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *Simpósio de Excelencia em Gestão e Tecnologia*, 1-13.
- Ololube, N. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays in Education*, 18 (9), 1-19.
- Organ, D. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of management.*, 20, 465-478
- Organ, D. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1988b). A restatement of the satisfaction- performance hypothesis. *Journal of Management*, 15, 554-557.



- Organ, D. (1990a). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol.12; pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. (1990b). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98
- Osakidetza. (2001). *Manual de evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las organizaciones de servicios*. Vitoria-Gasteiz: Osakidetza.
- Özpehlivana, M., & Acar, A. (2015). Assessment of a multidimensional job satisfaction instrument. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 283 – 290.
- Pagan, R., Haro, C., & Sánchez, C. (2016). Obesity, job satisfaction and disability at older ages in Europe. *Economics & Human Biology*, 20, 42–54.
- Panisoara, G., Ochoa-Daderska, R., Panisoara, I.-O., & Siguencia, L. (2010). Motivation for teaching career. *Educació i Cultura*, 133-145.
- Pânișoară, I.-O., & Pânișoară, G. (2010). *Motivarea pentru cariera didactica*. Bucuresti : Editura Universitatii din Bucuresti.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Park, Y., Seob, D., Park, J., Bettin, E., & Smith, J. (2016). Predictors of job satisfaction among individuals with disabilities: An analysis of South Korea's National Survey of employment for the disabled. *Research in Developmental Disabilities*, 198–212.
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489–493.
- Pedro, N., & Peixoto, F. (2006). Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico. *Análise psicológica*, 2 (XXIV), 246-262.
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo: Volume II - Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pezzei, C. (1991). A multivariate analysis of the job satisfaction of public school speech-language pathologists. *Language, Speech and Hearing Services in Schools*, 22 (3), 139-146.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 480–487.
- Poppleton, P., & Riseborough, G. (1991). A profession in transition: Educational policy and secondary school teaching in England in the 1980s. *Comparative Education Review*, 26, 211-226.
- Pordata. (2016). Base de dados do Portugal Contemporâneo. Acedido em 10 de Março de 2016, de <http://www.pordata.pt/Home>
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). What job attitudes tell about motivation? *Harvard Business Review*, 46 (1), 118-126.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2ª Edição). Brasil : Universidade FEEVALE.
- Punnett, B., Greenidge, D., & Ramsey, J. (2007). Job attitudes and absenteeism: A study in the English speaking Caribbean. *Journal of World Business*, 42, 214–227.
- Rahim, A. (1982). Demographic variables in general job satisfaction in a hospital: A multivariate study. *Perceptual and Motor Skills*, 55, 711-719.

- Rao, D., & Srifhar, D. (2004). *Job satisfaction of school teachers*. India : New Delhi.
- Raven, B., Shwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (4), 307-332.
- Richardsen, A., & Burke, R. (1991). Occupational stress and job satisfaction among physicians: Sex differences. *Social Science and Medicine*, 33, 1179-1187.
- Robert, H. (1977). *Job satisfaction*. New York: Arno Press.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gac Sanit.*, 19, 127-34.
- Rodrigues, M. (1995). Atitudes da população portuguesa perante o trabalho. *Organizações e Trabalho*, 14, 33-63.
- Rodrigues, P. (1995). As três lógicas de avaliação de diapositivos educativos. In *Para uma fundamentação da avaliação em educação*. (Orgs.) S. Estrela e P. Rodrigues. Lisboa: Colibri.
- Ruviaro, M., & Bardagi, M. (2010). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais da área de enfermagem do interior do RS. *Barbarói*, 33, 194-216,
- Saiyadain, M. (2009). *Human resources management* . New York: Tata McGraw-Hill Education.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 , 563 – 569.
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University –first district branches, in order to provide the appropriate model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol -15*, 306–310.
- Sandberg, J., Harper, J., Hill, E., Miller, R., Harper, J., & Day, R. (2013). What happens at home does not necessarily stay at home: The relationship of observed negative couple interaction with physical health mental health, and work satisfaction. *Journal of Marriage and Family* 75, 808 – 821.
- Santana, O. (2011). Docentes de Pós-graduação: Grupo de risco de doenças cardiovasculares. *Acta. Scientarium Education*, 33 (2), 219-226.
- Santos, F. (1996). *Atitude e crenças dos professores do ensino secundário: Satisfação descontentamento e desgaste profissional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Santhapparaj, A., & Alam, S. (2005). Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 1 (2), 72-76.
- Sargent, T., & Hannum, E. (2003). Keeping teachers happy: Career satisfaction among primary school teachers in rural China. Paper presented at the *International Association Research Committee on Social Satisfaction and Mobility*. New York.
- Scandura, T., & Williams, E. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), 448-468.
- Shahmohammadia, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in District 3 of Karaj. *Elsevier*, 247 – 253.
- Sharma, B. & Bhashkar, S. (1991). Determinants of job satisfaction among engineers in a public sector undertaking. *ASCI Journal of Management*, 20 (4). 217-233
- Shigli, K., Hebbal, M., & Nair, K. C. (2011). Teaching, research, and job satisfaction of prosthodontic faculty members in Indian Academic Dental Institutions. *Journal*

- of *Dental Education*, 784-791.
- Schermerhorn, J., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2011). *Organizational Behavior*. USA: Wiley.
- Schnake, M., Cochran, D., & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 209-221.
- Scott, K., & Taylor, G. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Seashore, S. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: MI: Institute for Social Research.
- Seco, G. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de doutoramento em Ciências da Educação. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação- Universidade de Coimbra .
- Seixas, P. (1997). *A carreira dos professores: Constrangimentos, oportunidades e estratégias*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Seybolt, J. (1975). *Job satisfaction and turnover in work organizations as a function of the person - environment interaction*. Universidade de Cornell: Seybolt.
- Siebern-Thomas, F. (2005). Job quality in european labour markets. In: BAZEN, S.; LUCIFORA, C.; SALVERDA, W. *Job quality and employer behaviour*. New York: Palgrave Macmillan.
- Siqueira, M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI JC, BORGES-ANDRADE JE, BASTOS AVB (orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Bookmann.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029-1038.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2015). Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession—What do teachers say? *International Education Studies*, 181-192.
- Smerek, R., & Peterson, M. (2007). Examining Herrzberg's Theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University. *Research in Higher Education*, 48, 229-250.
- Smith, P. (1985). *Summary report on the Job-in-General scale of the JDI*. Bowling Green OH: Bowling Green University Department of Psychology.
- Smither, R. (1988). *The psychology of work and human performance*. New York: Harper & Row.
- Snipes, R., Oswald, S., LaTour, M., & Armenakis, A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58 , 1330 – 1339.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29 (6), 517–538.
- Spanjol, J., Tam, W., & Tam, V. (2015). Employer-employee congruence in environmental values: an exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 117-130.

- Spear, M., Gould, K., & Lee, B. (2000). *Who would be a teacher? A review of factors motivating and demotivating prospective and practicing teachers*. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Spector, P. (1977). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publication.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. (California) Thousand Oaks: SAGE.
- Spector, P. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. (5ª Edição). New York: John Wiley & Sons
- Spector, P. (2010). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Steers, R., & Rhodes, S. (1978). Majors influences on employee attendance: A process model. *Journal Applied Psychology*, 408-420.
- Teichler, U. (2009). *Higher Education and the World of Work: Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Teodoro, A. (1994). *Educação hoje. A carreira docente: Formação, avaliação, progressão*. Lisboa: Texto Editora, Lda.
- Tnay, E., Othman, A., Siong, H., & Lim, S. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201 – 208.
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 3564–3574.
- Turner, A., & Lawrence, P. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Ulleberg, P., & Rundmo, T. (1997). Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work and Stress*, 11, 215-228.
- Vedovato, T. & Monteiro, M. (2008). Perfil sociodemográfico e condições de saúde e trabalho dos professores de nove escolas estaduais paulistas. *Revista Escola de Enfermagem USP*, São Paulo, 42 (2).
- Vega, M., & Martínez, K. (2009). Empirical study of quality of labor life, four indicator: Labor satisfaction, conditions and environment of the work, organization and global indicator, private and public sector. Developement application and validation of the *Horizontes Empresariales* , 23-50.
- Vilar, P., & Sebastian, P. (2012). La relación entre distintos aspetos de la comunicación y la satisfacción laboral en las organizaciones. *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires., 36-39.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Viteles, M. (1953). *Motivation and morale in industry*. New York: Norton.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Ward, M. & Sloane, P. (2000). Non-pecuniary Advantages Versus Pecuniary Disadvantages: Job Satisfaction Among Male and Female Academics in Scottish Universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47 (3), 273-303
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation,

Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center

- Yadav, K. (1999). *Responsabilidade social das empresas: A contribuição das universidades*, 5. India: New Delhi : Sarup & Sons.
- Yee, R., Yeung, A., & Cheng, T. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26 (5), 651–668.
- Yee, R., Guo, Y., & Yeung, A. ( 2015). Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality. *International Journal of Production Economics*, 169, 391–400.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Porto-Alegre: Bookman
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598 – 1608.
- Zainalipoura, H., Finib, A., & Mirkamallic, S. (2010). Correlation with organizational justice and job satisfaction among teachers of school in Bandar. *Journal of Behavioral & Social*, 5 (2), 34-51.
- Zamfir, C. (1980). *Um sociolog despre: Satisfactie si Munca*. Bucuresti: Editura Politica.
- Zaneli, J., Borges-Andrade, J., & Bastos, A. (orgs). (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44, 682-696.



## ANEXOS

### Anexo 1 - Instrumento de Recolha de Dados

#### CUESTIONARIO SATISFACCION LABORAL

Estimados Profesores, les agradecería nos dedicaran unos instantes de su tiempo a cumplimentar el cuestionario adjunto, dirigido a los Profesores de la Facultad de Empresas, Finanzas y Turismo con la finalidad de realizar un “Análisis de la satisfacción laboral en el puesto de trabajo del Profesorado”. Los datos serán confidenciales y tratados únicamente de forma global dentro de un estudio desarrollado en la Universidad de Évora (Portugal) como Trabajo de fin del Máster en Gestión de Recursos Humanos, desarrollado a través del Programa Erasmus, con tutoría de un Profesor que pertenece a la FEFy T de la Universidad de Extremadura y un tutor de la Universidad de Évora.

Aprovecho para darles las gracias anticipadamente por su colaboración y ayuda con su cumplimentación.

Califique de acuerdo a la escala propuesta el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo				
Escala propuesta				
Muy insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Ni insatisfecho/ ni satisfecho 3	Satisfecho 4	Muy satisfecho 5

Grado de satisfacción con sus CONDICIONES DE TRABAJO					
1. Condiciones físicas y ambientales (iluminación, ventilación, entorno físico, etc., de su lugar de trabajo)	1	2	3	4	5
2. Condiciones de seguridad	1	2	3	4	5
3. Horario de trabajo	1	2	3	4	5
4. Con la información que me brinda la Universidad y el Centro en relación a mis condiciones y/o problemas laborales	1	2	3	4	5
5. El grado en que se cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
Grado de satisfacción con el DESEMPEÑO PROFESIONAL					
6. Con las actividades docentes y/o directivas que desempeño en este momento	1	2	3	4	5
7. Con el nivel de motivación que tengo en este momento con mi trabajo	1	2	3	4	5
8. Con la autonomía que tengo para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
9. Con la libertad que tengo para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo	1	2	3	4	5
10. Con lo motivador que es mi trabajo	1	2	3	4	5
Grado de satisfacción con la FORMACIÓN					
11. Formación recibida para el desarrollo profesional	1	2	3	4	5
12. Oportunidades de formación para el desarrollo profesional	1	2	3	4	5
13. Respuesta a las peticiones de formación	1	2	3	4	5
Grado de satisfacción con la PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL					
14. Satisfacción con el trabajo desempeñado	1	2	3	4	5
15. Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional	1	2	3	4	5
16. Satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional	1	2	3	4	5

17. A igualdad de méritos y capacidades, existen iguales oportunidades de promoción y desarrollo profesional	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con el RECONOCIMIENTO RECIBIDO</b>					
18. Reconocimiento del trabajo bien hecho por la Dirección del Centro	1	2	3	4	5
19. Reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5
20. Reconocimiento del trabajo bien hecho por mis alumnos	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con su RETRIBUCIÓN</b>					
21. Retribución en relación con el trabajo desarrollado	1	2	3	4	5
22. Retribución en relación con el resto de las categorías	1	2	3	4	5
23. Retribución en relación con otros sectores	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con su RELACIÓN CON LOS ORGANOS DE DIRECCIÓN DEL CENTRO</b>					
24. Trato personal recibido	1	2	3	4	5
25. La supervisión que ejercen sobre usted	1	2	3	4	5
26. La forma en que juzgan sus tareas	1	2	3	4	5
27. Orientación y apoyo recibido para el desempeño de su trabajo	1	2	3	4	5
28. Capacitación de los órganos de dirección del centro para ejercer sus funciones organizativas	1	2	3	4	5
29. Valoración de la relación profesional con los órganos de dirección del centro	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con la PARTICIPACIÓN</b>					
30. Posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de su área de trabajo	1	2	3	4	5
31. Frecuencia con la que los órganos de Dirección del Centro solicitan su participación en la toma de decisiones sobre los proyectos que afectan a su área de trabajo	1	2	3	4	5
32. Con la forma en que el centro tiene en cuenta mis opiniones	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con la ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN</b>					
33. Grado de conocimiento sobre la estructura, las áreas funcionales y las actividades del Centro	1	2	3	4	5
34. Organización del trabajo en su área	1	2	3	4	5
35. Coordinación entre las distintas áreas	1	2	3	4	5
36. Con la forma en que se respecta la normativa institucional	1	2	3	4	5
37. Con la forma en que se respecta mis derechos laborales	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con el CLIMA DE TRABAJO</b>					
38. Relación entre compañeros y ambiente de trabajo en el área de trabajo	1	2	3	4	5
39. Relación entre compañeros y ambiente de trabajo entre las distintas áreas	1	2	3	4	5
40. Relación con el alumnado (este me respecta como profesor)	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con la COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
41. Información recibida para la correcta ejecución del trabajo	1	2	3	4	5
42. Información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador	1	2	3	4	5
43. Repercusión de las sugerencias/aportaciones realizadas para la mejora del área de trabajo	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con el CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS</b>					
44. Adecuación de los objetivos y planes de actuación de su área de trabajo	1	2	3	4	5
45. Nivel de conocimiento sobre los objetivos	1	2	3	4	5
46. Nivel de conocimiento sobre los resultados	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con la PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN</b>					
47. Adecuación de las decisiones tomadas por el equipo directivo	1	2	3	4	5
48. Receptividad de la dirección a problemas/demandas de los trabajadores (profesorado/PAS, etc)	1	2	3	4	5
49. Actuaciones de la Dirección del Centro para la resolución de conflictos (profesores/alumnos)	1	2	3	4	5



50. Con las facilidades el apoyo que me brinda la Dirección del Centro para desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5
51. La comunicación entre la Dirección y el profesorado (objetivos, actuaciones...)	1	2	3	4	5
<b>Grado de satisfacción con la POLÍTICA E IMPACTO-MEDIOAMBIENTAL</b>					
52. Adecuación de la política medioambiental	1	2	3	4	5
53. Importancia del plan de gestión medioambiental	1	2	3	4	5
54. Grado de implicación en el plan de Gestión medioambiental	1	2	3	4	5

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN PERCEPCIÓN GENERAL</b>					
55. ¿Cómo se siente trabajando en la Universidad de Cáceres? (percepción general)	1	2	3	4	5
56. ¿Cómo se siente trabajando en su Centro? (percepción general)	1	2	3	4	5
57. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	1	2	3	4	5

<b>Escala propuesta</b>				
<b>Completamente en desacuerdo</b> 1	<b>En desacuerdo</b> 2	<b>Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo</b> 3	<b>De acuerdo</b> 4	<b>Completamente de acuerdo</b> 5

<b>VALORE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE SE DA AL ALUMNADO</b>					
1. Las instalaciones físicas son visualmente atractivas	1	2	3	4	5
2. La apariencia del profesorado es cuidada y profesional	1	2	3	4	5
3. Se cumple con lo establecido en las guías docentes (lo que se promete se cumple)	1	2	3	4	5
4. Cuando un alumno tiene un problema siempre se muestra un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5
5. El profesorado comunica la información necesaria y precisa al alumnado	1	2	3	4	5
6. El profesorado siempre está dispuesto a ayudar al alumno	1	2	3	4	5
7. El comportamiento de los profesores transmite confianza a los alumnos	1	2	3	4	5
8. Los alumnos se sienten seguros en el centro	1	2	3	4	5
9. El profesorado es siempre amable con el alumno	1	2	3	4	5
10. El profesorado tiene los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	1	2	3	4	5
11. El profesorado proporciona cuando es necesario una atención individualizada al alumno	1	2	3	4	5
12. El profesorado se preocupa por los intereses de sus alumnos	1	2	3	4	5
13. El profesorado comprende las necesidades de sus alumnos	1	2	3	4	5

<b>PERFIL DEL ENCUESTADO</b>
------------------------------

1. **Sexo:** ☐ Masculino ☐ Femenino
2. **Edad:** .....
3. **Departamento al que pertenece:** .....
4. **¿Cuál es su categoría profesional?**

<input type="checkbox"/> Asociado	<input type="checkbox"/> Contratado Doctor
<input type="checkbox"/> Ayudante	<input type="checkbox"/> Titular
<input type="checkbox"/> Ayudante Doctor	<input type="checkbox"/> Catedrático

5. **¿Cuánto tiempo lleva en la Universidad?:** ..... (número aproximado de años)

6. ¿Cuánto tiempo lleva en la categoría profesional actual?: ..... (número aproximado de años)
7. ¿Se siente realizado profesionalmente?: ☐ Sí ☐ No
8. ¿Sí tuviese oportunidad cambiaba de profesión? ☐ Sí ☐ No
9. ¿Cuáles son las principales razones que le llevaron a escoger la carrera docente?

Escala propuesta				
Completamente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Completamente de acuerdo 5

MOTIVACIÓN DE LA ELECCIÓN DE LA CARRERA DOCENTE					
1. Ser docente me permite tener un sueldo fijo pragmático	1	2	3	4	5
2. La enseñanza me ofrece un trabajo estable (seguridad laboral)	1	2	3	4	5
3. Me gusta la enseñanza (vocación)	1	2	3	4	5
4. Influencia de amigos o familiares (influencia social)	1	2	3	4	5
5. He tenido profesores a los que he admirado y me han influido positivamente	1	2	3	4	5
6. Siendo docente tendré una jornada laboral corta (conciliación vida familiar)	1	2	3	4	5
7. La enseñanza me permite dar un servicio a la sociedad (contribución social)	1	2	3	4	5
8. La enseñanza es una profesión que se adecua a mis habilidades	1	2	3	4	5
9. La enseñanza se considera una profesión de alto status	1	2	3	4	5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**Doina Cataraga**

**Contacto:**

*Email:*

[m33950@alunos.uevora.pt](mailto:m33950@alunos.uevora.pt)

*Telemóvel:* +34 646 77 8403  
+351 965 723 892

## Anexo 2 - Cruzamento entre género e satisfação com as condições do trabalho

Sat condições_lab * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Sat_condições_lab	Muito insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% do Total	1,7%	0,0%	1,7%
	Insatisfeito	Contagem	0	6	6
		% do Total	0,0%	10,2%	10,2%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	6	13	19
		% do Total	10,2%	22,0%	32,2%
	Satisfeito	Contagem	7	23	30
		% do Total	11,9%	39,0%	50,8%
	Muito satisfeito	Contagem	2	1	3
		% do Total	3,4%	1,7%	5,1%
	Total	Contagem	16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 3 - Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com as condições do trabalho

Sat. condições_lab * Categoria profissional Tabulação cruzada											
			Categoria profissional								Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
Sat_condi ções_lab	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%
	Insatisfeito	Contagem	2	0	0	0	2	0	0	2	6
		% do Total	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%	10,2%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	4	2	1	2	4	0	1	5	19
		% do Total	6,8%	3,4%	1,7%	3,4%	6,8%	0,0%	1,7%	8,5%	32,2%
	Satisfeito	Contagem	7	4	3	3	5	1	0	7	30
		% do Total	11,9%	6,8%	5,1%	5,1%	8,5%	1,7%	0,0%	11,9%	50,8%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	0	1	2	0	0	0	3
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%
Total	Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15	59	
	% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%	100,0 %	

## Anexo 4 - Cruzamento entre a idade e satisfação com as condições do trabalho

Sat_ condições_lab * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
Sat_ condição s_lab	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Contagem	0	2	1	1	4
		% do Total	0,0%	3,9%	2,0%	2,0%	7,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	7	8	0	16
		% do Total	2,0%	13,7%	15,7%	0,0%	31,4%
	Satisfeito	Contagem	3	9	10	5	27
		% do Total	5,9%	17,6%	19,6%	9,8%	52,9%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	3	0	3
		% do Total	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

## Anexo 5 - Cruzamento entre satisfação com desempenho profissional e género

Sat_desemp_prof * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
Sat_desemp_prof	Insatisfeito	Contagem	1	4	5
		% do Total	1,7%	6,8%	8,5%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	7	9
		% do Total	3,4%	11,9%	15,3%
	Satisfeito	Contagem	8	25	33
		% do Total	13,6%	42,4%	55,9%
	Muito satisfeito	Contagem	5	7	12
		% do Total	8,5%	11,9%	20,3%
Total			16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 6 - Cruzamento entre satisfação com desempenho profissional e categoria profissional

Sat_desemp_prof * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	
Sat_desemp_prof	Insatisfeito	Contagem	0	0	0	1	0	0	0	5
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	0	2	0	1	0	1	9
		% do Total	1,7%	0,0%	3,4%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%	15,3%
	Satisfeito	Contagem	8	4	2	4	10	0	0	33
		% do Total	13,6%	6,8%	3,4%	6,8%	16,9%	0,0%	0,0%	55,9%
	Muito satisfeito	Contagem	4	2	0	1	2	1	0	12
		% do Total	6,8%	3,4%	0,0%	1,7%	3,4%	1,7%	0,0%	20,3%
Total			13	6	4	6	13	1	1	59
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	100,0%

## Anexo 7 - Cruzamento entre satisfação com o desempenho profissional e a idade

Sat_desemp_prof * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[>55]	
Sat_desemp_prof	Insatisfeito	Contagem	0	1	3	0	4
		% do Total	0,0%	2,0%	5,9%	0,0%	7,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	3	2	2	7
		% do Total	0,0%	5,9%	3,9%	3,9%	13,7%
	Satisfeito	Contagem	4	8	13	4	29
		% do Total	7,8%	15,7%	25,5%	7,8%	56,9%
	Muito satisfeito	Contagem	0	6	5	0	11
		% do Total	0,0%	11,8%	9,8%	0,0%	21,6%
Total			4	18	23	6	51
		% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 8 - Cruzamento entre satisfação com o desempenho profissional e a idade

sat_ formação * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_ formação	Muito insatisfeito	Contagem	2	0	2
		% do Total	3,4%	0,0%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	0	11	11
		% do Total	0,0%	18,6%	18,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	4	14	18
		% do Total	6,8%	23,7%	30,5%
	Satisfeito	Contagem	9	17	26
		% do Total	15,3%	28,8%	44,1%
	Muito satisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
Total	Contagem	16	43	59	
	% do Total	27,1%	72,9%	100,0%	

## Anexo 9 - Cruzamento entre a idade e satisfação com a formação

sat_ formação * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_form ação	Muito insatisfeito	Contagem	0	1	1	0	2
		% do Total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	3,9%
	Insatisfeito	Contagem	0	3	5	1	9
		% do Total	0,0%	5,9%	9,8%	2,0%	17,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	5	8	2	15
		% do Total	0,0%	9,8%	15,7%	3,9%	29,4%
	Satisfeito	Contagem	4	9	8	3	24
		% do Total	7,8%	17,6%	15,7%	5,9%	47,1%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

## Anexo 10 - Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com a formação

sat\_ formação \* Categoria profissional Tabulação cruzada

			Categoria profissional								Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
sat_ formação	Muito insatisfeito	Contagem % do Total	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	1 1,7%	2 3,4%
	Insatisfeito	Contagem % do Total	4 6,8%	0 0,0%	1 1,7%	1 1,7%	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	4 6,8%	11 18,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem % do Total	7 11,9%	0 0,0%	0 0,0%	2 3,4%	4 6,8%	0 0,0%	0 0,0%	5 8,5%	18 30,5%
	Satisfeito	Contagem % do Total	2 3,4%	6 10,2%	3 5,1%	2 3,4%	7 11,9%	1 1,7%	0 0,0%	5 8,5%	26 44,1%
	Muito satisfeito	Contagem % do Total	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 3,4%
	Total	Contagem % do Total	13 22,0%	6 10,2%	4 6,8%	6 10,2%	13 22,0%	1 1,7%	1 1,7%	15 25,4%	59 100,0%

## Anexo 10 - Cruzamento entre o género e a satisfação com a retribuição

sat\_retr \* Sexo Tabulação cruzada

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_retr	Muito insatisfeito	Contagem % do Total	3 5,1%	11 18,6%	14 23,7%
	Insatisfeito	Contagem % do Total	4 6,8%	10 16,9%	14 23,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem % do Total	7 11,9%	16 27,1%	23 39,0%
	Satisfeito	Contagem % do Total	1 1,7%	6 10,2%	7 11,9%
	Muito satisfeito	Contagem % do Total	1 1,7%	0 0,0%	1 1,7%
	Total	Contagem % do Total	16 27,1%	43 72,9%	59 100,0%

## Anexo 11 - Cruzamento entre a idade e a satisfação com a retribuição

sat_retr * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_retr	Muito insatisfeito	Contagem	0	7	6	1	14
		% do Total	0,0%	13,7%	11,8%	2,0%	27,5%
	Insatisfeito	Contagem	1	5	6	0	12
		% do Total	2,0%	9,8%	11,8%	0,0%	23,5%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	4	9	4	19
		% do Total	3,9%	7,8%	17,6%	7,8%	37,3%
	Satisfeito	Contagem	1	2	1	1	5
		% do Total	2,0%	3,9%	2,0%	2,0%	9,8%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

## Anexo 12 - Cruzamento entre categoria profissional e a satisfação com a retribuição

sat_retr * Categoria profissional Tabulação cruzada											
			Categoria profissional								Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratad o Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
sat_r etr	Muito insatisfeito	Contagem	7	0	1	2	2	0	1	1	14
		% do Total	11,9%	0,0%	1,7%	3,4%	3,4%	0,0%	1,7%	1,7%	23,7%
	Insatisfeito	Contagem	3	0	0	2	6	0	0	3	14
		% do Total	5,1%	0,0%	0,0%	3,4%	10,2%	0,0%	0,0%	5,1%	23,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	3	4	1	1	4	1	0	9	23
		% do Total	5,1%	6,8%	1,7%	1,7%	6,8%	1,7%	0,0%	15,3%	39,0%
	Satisfeito	Contagem	0	2	2	0	1	0	0	2	7
		% do Total	0,0%	3,4%	3,4%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%	11,9%
Muito satisfeito	Contagem	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15	59
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%	100,0%

## Anexo 13 - Cruzamento entre género e a satisfação com a participação

sat_particip * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_particip	Muito insatisfeito	Contagem	1	4	5
		% do Total	1,7%	6,8%	8,5%
	Insatisfeito	Contagem	2	12	14
		% do Total	3,4%	20,3%	23,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	6	18	24
		% do Total	10,2%	30,5%	40,7%
	Satisfeito	Contagem	6	8	14
		% do Total	10,2%	13,6%	23,7%
Muito satisfeito	Contagem	1	1	2	
	% do Total	1,7%	1,7%	3,4%	
Total	Contagem	16	43	59	
	% do Total	27,1%	72,9%	100,0%	

## Anexo 14 - Cruzamento entre idade e a satisfação com a participação

sat_particip * idade_grupo Tabulação cruzada			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_particip	Muito insatisfeito	Contagem	0	2	2	0	4
		% do Total	0,0%	3,9%	3,9%	0,0%	7,8%
	Insatisfeito	Contagem	0	5	4	1	10
		% do Total	0,0%	9,8%	7,8%	2,0%	19,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	9	7	4	22
		% do Total	3,9%	17,6%	13,7%	7,8%	43,1%
	Satisfeito	Contagem	2	2	9	1	14
		% do Total	3,9%	3,9%	17,6%	2,0%	27,5%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total			4	18	23	6	51
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 15 - Cruzamento entre categoria profissional e a satisfação com a participação

sat_particip * Categoria profissional Tabulação cruzada			Categoria profissional							Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	
sat_particip	Muito insatisfeito	Contagem	2	0	0	1	0	0	0	5
		% do Total	3,4%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%
	Insatisfeito	Contagem	5	1	2	1	1	0	1	14
		% do Total	8,5%	1,7%	3,4%	1,7%	1,7%	0,0%	1,7%	23,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	4	2	1	2	7	1	0	24
		% do Total	6,8%	3,4%	1,7%	3,4%	11,9%	1,7%	0,0%	40,7%
	Satisfeito	Contagem	2	2	1	2	4	0	0	14
		% do Total	3,4%	3,4%	1,7%	3,4%	6,8%	0,0%	0,0%	23,7%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	0	1	0	0	2
		% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%
Total			13	6	4	6	13	1	1	59
			22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	100,0%



## Anexo 16 - Cruzamento entre gênero e satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional

**sat\_prom\_desenv\_prof \* Sexo** Tabulação cruzada

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_prom_desenv_prof	Muito insatisfeito	Contagem	0	2	2
		% do Total	0,0%	3,4%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	2	4	6
		% do Total	3,4%	6,8%	10,2%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	3	19	22
		% do Total	5,1%	32,2%	37,3%
	Satisfeito	Contagem	9	15	24
		% do Total	15,3%	25,4%	40,7%
	Muito satisfeito	Contagem	2	3	5
		% do Total	3,4%	5,1%	8,5%
Total			16	43	59
			27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 17 - Cruzamento entre idade e satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional

**sat\_prom\_desenv\_prof \* idade\_grupo** Tabulação cruzada

			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_prom_desenv_prof	Muito insatisfeito	Contagem	0	1	1	0	2
		% do Total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	3,9%
	Insatisfeito	Contagem	0	1	3	0	4
		% do Total	0,0%	2,0%	5,9%	0,0%	7,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	9	5	3	18
		% do Total	2,0%	17,6%	9,8%	5,9%	35,3%
	Satisfeito	Contagem	2	6	12	3	23
		% do Total	3,9%	11,8%	23,5%	5,9%	45,1%
	Muito satisfeito	Contagem	1	1	2	0	4
		% do Total	2,0%	2,0%	3,9%	0,0%	7,8%
Total			4	18	23	6	51
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 18 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com a promoção e desenvolvimento profissional

sat\_prom\_desenv\_prof \* Categoria profissional Tabulação cruzada

			Categoria profissional								Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
sat_prom_desenv_prof	Muito insatisfeito	Contagem % do Total	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	2 3,4%
	Insatisfeito	Contagem % do Total	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	3 5,1%	6 10,2%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem % do Total	9 15,3%	0 0,0%	2 3,4%	1 1,7%	6 10,2%	0 0,0%	0 0,0%	4 6,8%	22 37,3%
	Satisfeito	Contagem % do Total	2 3,4%	4 6,8%	2 3,4%	4 6,8%	5 8,5%	1 1,7%	0 0,0%	6 10,2%	24 40,7%
	Muito satisfeito	Contagem % do Total	0 0,0%	2 3,4%	0 0,0%	0 0,0%	2 3,4%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,7%	5 8,5%
Total			13 22,0%	6 10,2%	4 6,8%	6 10,2%	13 22,0%	1 1,7%	1 1,7%	15 25,4%	59 100,0%

## Anexo 19 - Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com o reconhecimento recebido

sat\_reconhec\_rec \* Sexo Tabulação cruzada

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_reconh ec_rec	Muito insatisfeito	Contagem	1	3	4
		% do Total	1,7%	5,1%	6,8%
	Insatisfeito	Contagem	1	6	7
		% do Total	1,7%	10,2%	11,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	20	25
		% do Total	8,5%	33,9%	42,4%
	Satisfeito	Contagem	8	13	21
		% do Total	13,6%	22,0%	35,6%
	Muito satisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
Total	Contagem	16	43	59	
	% do Total	27,1%	72,9%	100,0%	

## Anexo 20 - Cruzamento entre a variável idade e satisfação com o reconhecimento recebido

sat_reconhec_rec * idade_grupo Tabulação cruzada			Idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ > 55 ]	
sat_reconhec_rec	Muito insatisfeito	Contagem	0	1	2	1	4
		% do Total	0,0%	2,0%	3,9%	2,0%	7,8%
	Insatisfeito	Contagem	0	2	3	0	5
		% do Total	0,0%	3,9%	5,9%	0,0%	9,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	6	8	4	20
		% do Total	3,9%	11,8%	15,7%	7,8%	39,2%
	Satisfeito	Contagem	1	9	9	1	20
		% do Total	2,0%	17,6%	17,6%	2,0%	39,2%
	Muito satisfeito	Contagem	1	0	1	0	2
		% do Total	2,0%	0,0%	2,0%	0,0%	3,9%
Total			4	18	23	6	51
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 21 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com o reconhecimento recebido

sat_reconhec_rec * Categoria profissional Tabulação cruzada											
			Categoria profissional								Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
sat_reconhec_rec	Muito insatisfeito	Contagem	1	0	0	0	0	0	0	3	4
		% do Total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	6,8%
	Insatisfeito	Contagem	2	0	0	0	0	0	1	4	7
		% do Total	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	6,8%	11,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	2	3	4	6	0	0	5	25
		% do Total	8,5%	3,4%	5,1%	6,8%	10,2%	0,0%	0,0%	8,5%	42,4%
	Satisfeito	Contagem	5	3	1	2	6	1	0	3	21
		% do Total	8,5%	5,1%	1,7%	3,4%	10,2%	1,7%	0,0%	5,1%	35,6%
Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	0	1	0	0	0	2	
	% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15	59
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%	100,0%

## Anexo 22 - Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com os Órgãos da Direção

sat_org_direção * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_org_direção	Muito insatisfeito	Contagem	1	2	3
		% do Total	1,7%	3,4%	5,1%
	Insatisfeito	Contagem	0	8	8
		% do Total	0,0%	13,6%	13,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	15	17
		% do Total	3,4%	25,4%	28,8%
	Satisfeito	Contagem	11	16	27
		% do Total	18,6%	27,1%	45,8%
	Muito satisfeito	Contagem	2	2	4
		% do Total	3,4%	3,4%	6,8%
Total			16	43	59
			27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 23 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e satisfação com os Órgãos da Direção

sat_org_direção * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado o Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular
sat_org_direção	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	1	0	0	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	5	0	0	0	0	0	0	3
		% do Total	8,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	3	1	2	3	3	0	0	5
		% do Total	5,1%	1,7%	3,4%	5,1%	5,1%	0,0%	0,0%	8,5%
	Satisfeito	Contagem	4	5	2	1	9	1	1	4
		% do Total	6,8%	8,5%	3,4%	1,7%	15,3%	1,7%	1,7%	6,8%
	Muito satisfeito	Contagem	1	0	0	1	1	0	0	1
		% do Total	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%
Total			13	6	4	6	13	1	1	15
			22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%

## Anexo 24 - Cruzamento entre a variável idade e satisfação com os Órgãos da Direção

sat_org_direção * idade_grupo Tabulação cruzada						
			idade_grupo			
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[>55]
sat_org_direção	Muito insatisfeito	Contagem	0	1	1	0
		% do Total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%
	Insatisfeito	Contagem	0	3	4	0
		% do Total	0,0%	5,9%	7,8%	0,0%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	5	5	2
		% do Total	0,0%	9,8%	9,8%	3,9%
	Satisfeito	Contagem	4	8	10	4
		% do Total	7,8%	15,7%	19,6%	7,8%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	3	0
		% do Total	0,0%	2,0%	5,9%	0,0%
Total			4	18	23	6
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%

## Anexo 25 - Cruzamento entre o gênero e satisfação com a organização e gestão

sat_organz_e_gestão * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_organz_e_gestão	Insatisfeito	Contagem	1	9	10
		% do Total	1,7%	15,3%	16,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	22	27
		% do Total	8,5%	37,3%	45,8%
	Satisfeito	Contagem	7	11	18
		% do Total	11,9%	18,6%	30,5%
	Muito satisfeito	Contagem	3	1	4
		% do Total	5,1%	1,7%	6,8%
Total	Contagem	16	43	59	
	% do Total	27.1%	72.9%	100.0%	

## Anexo 26 - Cruzamento entre a idade e satisfação com a organização e gestão

sat_organz_e_gestão * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_organz_e_gestão	Insatisfeito	Contagem	0	4	3	1	8
		% do Total	0,0%	7,8%	5,9%	2,0%	15,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	12	8	4	24
		% do Total	0,0%	23,5%	15,7%	7,8%	47,1%
	Satisfeito	Contagem	4	2	9	1	16
		% do Total	7,8%	3,9%	17,6%	2,0%	31,4%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	3	0	3
		% do Total	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

## Anexo 27 - Cruzamento entre a categoria profissional e satisfação com a organização e gestão

sat_organz_e_gestão * Categoria profissional Tabulação cruzada											
			Categoria profissional								Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular	
sat_organz_e_gestão	Insatisfeito	Contagem	4	0	0	2	1	0	0	3	10
		% do Total	6,8%	0,0%	0,0%	3,4%	1,7%	0,0%	0,0%	5,1%	16,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	7	2	3	2	6	1	1	5	27
		% do Total	11,9%	3,4%	5,1%	3,4%	10,2%	1,7%	1,7%	8,5%	45,8%
	Satisfeito	Contagem	2	3	1	1	4	0	0	7	18
		% do Total	3,4%	5,1%	1,7%	1,7%	6,8%	0,0%	0,0%	11,9%	30,5%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	1	2	0	0	0	4
		% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%
Total	Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15	59	
	% do Total	22.0%	10.2%	6.8%	10.2%	22.0%	1.7%	1.7%	25.4%	100.0%	

## Anexo 28 - Cruzamento entre a variável sexo e satisfação com o clima do trabalho

sat_clima_trabalho * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_clima_trabalho	Insatisfeito	Contagem	1	3	4
		% do Total	1,7%	5,1%	6,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	8	10
		% do Total	3,4%	13,6%	16,9%
	Satisfeito	Contagem	7	28	35
		% do Total	11,9%	47,5%	59,3%
	Muito satisfeito	Contagem	6	4	10
		% do Total	10,2%	6,8%	16,9%
Total		Contagem	16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 29 - Cruzamento entre a variável idade e satisfação com o clima do trabalho

sat_clima_trabalho * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_clima_tra balho	Insatisfeito	Contagem	0	1	2	0	3
		% do Total	0,0%	2,0%	3,9%	0,0%	5,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	3	2	2	7
		% do Total	0,0%	5,9%	3,9%	3,9%	13,7%
	Satisfeito	Contagem	3	12	14	3	32
		% do Total	5,9%	23,5%	27,5%	5,9%	62,7%
	Muito satisfeito	Contagem	1	2	5	1	9
		% do Total	2,0%	3,9%	9,8%	2,0%	17,6%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

## Anexo 30 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com o clima do trabalho

sat_clima_trabalho * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular
sat_clima_trabalho	Insatisfeito	Contagem	1	0	0	0	0	0	0	3
		% do Total	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	0	0	2	1	1	0	5
		% do Total	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%	1,7%	1,7%	0,0%	8,5%
	Satisfeito	Contagem	10	4	3	4	9	0	0	5
		% do Total	16,9%	6,8%	5,1%	6,8%	15,3%	0,0%	0,0%	8,5%
	Muito satisfeito	Contagem	1	2	1	0	3	0	1	2
		% do Total	1,7%	3,4%	1,7%	0,0%	5,1%	0,0%	1,7%	3,4%
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%

## Anexo 31 - Cruzamento entre a variável género e a satisfação com a comunicação interna

sat_comunicação_interna * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_comunicação_interna	Muito insatisfeito	Contagem	1	0	1
		% do Total	1,7%	0,0%	1,7%
	Insatisfeito	Contagem	0	10	10
		% do Total	0,0%	16,9%	16,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	4	18	22
		% do Total	6,8%	30,5%	37,3%
	Satisfeito	Contagem	10	14	24
		% do Total	16,9%	23,7%	40,7%
	Muito satisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
Total		Contagem	16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 32 - Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com a comunicação interna

interna

sat_comunicação_interna * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_comunicação_interna	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Contagem	0	3	4	0	7
		% do Total	0,0%	5,9%	7,8%	0,0%	13,7%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	8	4	5	18
		% do Total	2,0%	15,7%	7,8%	9,8%	35,3%
	Satisfeito	Contagem	3	7	13	1	24
		% do Total	5,9%	13,7%	25,5%	2,0%	47,1%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total		Contagem	4	18	23	6	51
		% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 33 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com comunicação interna

sat_comunicação_interna * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Asociado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular
sat_comunicação_interna	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
	Insatisfeito	Contagem	5	0	1	1	0	0	0	3
		% do Total	8,5%	0,0%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	2	2	2	5	0	1	5
		% do Total	8,5%	3,4%	3,4%	3,4%	8,5%	0,0%	1,7%	8,5%
	Satisfeito	Contagem	3	3	1	3	7	1	0	6
		% do Total	5,1%	5,1%	1,7%	5,1%	11,9%	1,7%	0,0%	10,2%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	0	1	0	0	0
		% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%

### Anexo 34 - Cruzamento entre a variável género e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos

sat_conhece_identif_obj * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_conhece_identif_obj	Muito insatisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	0	8	8
		% do Total	0,0%	13,6%	13,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	19	24
		% do Total	8,5%	32,2%	40,7%
	Satisfeito	Contagem	9	14	23
		% do Total	15,3%	23,7%	39,0%
	Muito satisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
Total			16	43	59
			27,1%	72,9%	100,0%

### Anexo 35 - Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos

sat_conhece_identif_obj * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_conhece_identif_obj	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	2	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	3,9%	0,0%	3,9%
	Insatisfeito	Contagem	0	4	1	1	6
		% do Total	0,0%	7,8%	2,0%	2,0%	11,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	7	9	2	19
		% do Total	2,0%	13,7%	17,6%	3,9%	37,3%
	Satisfeito	Contagem	3	7	10	3	23
		% do Total	5,9%	13,7%	19,6%	5,9%	45,1%
	Muito satisfeito	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
Total			4	18	23	6	51
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

### Anexo 36 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com o conhecimento e identificação dos objetivos

sat_conhece_identif_obj * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	
sat_conhece_identif_obj	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	0	0	0	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	4	0	0	1	0	0	0	3
		% do Total	6,8%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	1	2	2	6	1	1	6
		% do Total	8,5%	1,7%	3,4%	3,4%	10,2%	1,7%	1,7%	10,2%
	Satisfeito	Contagem	4	4	2	3	6	0	0	4
		% do Total	6,8%	6,8%	3,4%	5,1%	10,2%	0,0%	0,0%	6,8%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	0	1	0	0	0
		% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Total			13	6	4	6	13	1	1	15
			22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%



### Anexo 37 - Cruzamento entre a variável género e a satisfação com o estilo de gestão

**sat\_percp\_direç\_estl\_gestão \* Sexo** Tabulação cruzada

			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_percp_direç_estl_gestão	Muito insatisfeito	Contagem	1	1	2
		% do Total	1,7%	1,7%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	0	9	9
		% do Total	0,0%	15,3%	15,3%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	5	22	27
		% do Total	8,5%	37,3%	45,8%
	Satisfeito	Contagem	8	9	17
		% do Total	13,6%	15,3%	28,8%
	Muito satisfeito	Contagem	2	2	4
		% do Total	3,4%	3,4%	6,8%
Total			16	43	59
			27,1%	72,9%	100,0%

### Anexo 38 - Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com o estilo de gestão

**sat\_percp\_direç\_estl\_gestão \* idade\_grupo** Tabulação cruzada

			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_percp_direç_estl_gestão	Muito insatisfeito	Contagem	0	1	1	0	2
		% do Total	0,0%	2,0%	2,0%	0,0%	3,9%
	Insatisfeito	Contagem	0	1	1	1	3
		% do Total	0,0%	2,0%	2,0%	2,0%	5,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	9	13	3	26
		% do Total	2,0%	17,6%	25,5%	5,9%	51,0%
	Satisfeito	Contagem	3	5	7	2	17
		% do Total	5,9%	9,8%	13,7%	3,9%	33,3%
	Muito satisfeito	Contagem	0	2	1	0	3
		% do Total	0,0%	3,9%	2,0%	0,0%	5,9%
Total			4	18	23	6	51
			7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

### Anexo 39 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com o estilo de gestão

**sat\_percp\_direç\_estl\_gestão \* Categoria profissional** Tabulação cruzada

			Categoria profissional							Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	
sat_percp_direç_estl_gestão	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	1	0	0	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	1	0	1	1	2	0	0	9
		% do Total	1,7%	0,0%	1,7%	1,7%	3,4%	0,0%	0,0%	15,3%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	11	2	1	2	3	0	1	27
		% do Total	18,6%	3,4%	1,7%	3,4%	5,1%	0,0%	1,7%	45,8%
	Satisfeito	Contagem	1	3	2	2	5	1	0	17
		% do Total	1,7%	5,1%	3,4%	3,4%	8,5%	1,7%	0,0%	28,8%
	Muito satisfeito	Contagem	0	1	0	0	3	0	0	4
		% do Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	5,1%	0,0%	0,0%	6,8%
Total			13	6	4	6	13	1	1	59
			22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	100,0%

## Anexo 40 - Cruzamento entre a variável género e a satisfação com a política ambiental

sat_politica_ambiental * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_politica_ambiental	Muito insatisfeito	Contagem	1	2	3
		% do Total	1,7%	3,4%	5,1%
	Insatisfeito	Contagem	0	8	8
		% do Total	0,0%	13,6%	13,6%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	9	21	30
		% do Total	15,3%	35,6%	50,8%
	Satisfeito	Contagem	6	12	18
		% do Total	10,2%	20,3%	30,5%
Total		Contagem	16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

## Anexo 41 - Cruzamento entre a variável idade e a satisfação com a política ambiental

sat_politica_ambiental * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_politica_ambiental	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	1	1	2
		% do Total	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%	3,9%
	Insatisfeito	Contagem	0	3	3	0	6
		% do Total	0,0%	5,9%	5,9%	0,0%	11,8%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	3	12	9	3	27
		% do Total	5,9%	23,5%	17,6%	5,9%	52,9%
	Satisfeito	Contagem	1	3	10	2	16
		% do Total	2,0%	5,9%	19,6%	3,9%	31,4%
Total		Contagem	4	18	23	6	51
		% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%

## Anexo 42 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a satisfação com a política ambiental

sat_politica_ambiental * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	Titular
sat_politica_ambiental	Muito insatisfeito	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	2
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%
	Insatisfeito	Contagem	2	0	1	1	1	0	0	3
		% do Total	3,4%	0,0%	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	5,1%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	8	4	2	2	6	1	1	6
		% do Total	13,6%	6,8%	3,4%	3,4%	10,2%	1,7%	1,7%	10,2%
	Satisfeito	Contagem	3	2	1	3	5	0	0	4
		% do Total	5,1%	3,4%	1,7%	5,1%	8,5%	0,0%	0,0%	6,8%
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	15
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	25,4%

### Anexo 43 - Cruzamento entre a variável género e a percepção geral da satisfação

sat_percepção_geral * Sexo Tabulação cruzada					
			Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
sat_percepção_geral	Insatisfeito	Contagem	1	4	5
		% do Total	1,7%	6,8%	8,5%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	2	6	8
		% do Total	3,4%	10,2%	13,6%
	Satisfeito	Contagem	6	29	35
		% do Total	10,2%	49,2%	59,3%
	Muito satisfeito	Contagem	7	4	11
		% do Total	11,9%	6,8%	18,6%
Total		Contagem	16	43	59
		% do Total	27,1%	72,9%	100,0%

### Anexo 44 - Cruzamento entre a variável idade e a percepção geral da satisfação

sat_percepção_geral * idade_grupo Tabulação cruzada							
			idade_grupo				Total
			[25-34]	[35-44]	[45-54]	[ >55 ]	
sat_percepção_geral	Insatisfeito	Contagem	0	0	3	0	3
		% do Total	0,0%	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	0	4	1	1	6
		% do Total	0,0%	7,8%	2,0%	2,0%	11,8%
	Satisfeito	Contagem	3	12	13	4	32
		% do Total	5,9%	23,5%	25,5%	7,8%	62,7%
	Muito satisfeito	Contagem	1	2	6	1	10
		% do Total	2,0%	3,9%	11,8%	2,0%	19,6%
Total	Contagem	4	18	23	6	51	
	% do Total	7,8%	35,3%	45,1%	11,8%	100,0%	

### Anexo 45 - Cruzamento entre a variável categoria profissional e a percepção geral da satisfação

sat_percepção_geral * Categoria profissional Tabulação cruzada										
			Categoria profissional							Total
			Associado	Ayudante	Catedrático	Colaborador	Contratado Doctor	Doctor profesor sustituto	Interino	
sat_percepção_geral	Insatisfeito	Contagem	0	0	0	0	1	0	0	5
		% do Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	8,5%
	Nem insatisfeito / nem satisfeito	Contagem	1	1	1	1	0	0	1	8
		% do Total	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	13,6%
	Satisfeito	Contagem	11	2	2	4	9	1	0	35
		% do Total	18,6%	3,4%	3,4%	6,8%	15,3%	1,7%	0,0%	59,3%
	Muito satisfeito	Contagem	1	3	1	1	3	0	0	11
		% do Total	1,7%	5,1%	1,7%	1,7%	5,1%	0,0%	0,0%	18,6%
Total		Contagem	13	6	4	6	13	1	1	59
		% do Total	22,0%	10,2%	6,8%	10,2%	22,0%	1,7%	1,7%	100,0%